Niveau(x) d'enseignement : 4 Numéro EDUQ : 9570632
Centre d'intérêt : 130

Tessier, Danielle

Une réorganisation administrative à la Polyvalente Nicolas-Gatineau / par Danielle Tessier. -- [Hull?] : D. Tessier, 1994.
ix, 158 f. : ill. ; 28 cm.

Résumé: f. viii-ix. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr.: f. 158.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Organisation administrative * Analyse organisationnelle * Administration scolaire * Administrateur scolaire * Tâche de l'administrateur * Implantation * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Polyvalente Nicolas-Gatineau

Identificateur(s) de sujet : Partenariat

Suite à une coupure dans ses postes d'encadrement, la Polyvalente Nicolas-Gatineau doit réviser sa structure organisationnelle afin de continuer à répondre aux besoins de sa clientèle et redistribuer les tâches de ces directeurs-adjoints. Le projet d'intervention est articulé autour d'un nouveau modèle de gestion axé sur une démarche visant à rendre la structure scolaire moins bureaucratique et hiérarchisée. Une analyse stratégique de l'environnement externe et interne est effectuée afin d'évaluer la capacité de l'école à répondre aux besoins de son milieu. Il ressort de l'étude qu'en agissant de façon transparente et avec rigueur, il est possible de croire en une réorganisation qui fasse appel à tous les intervenants et à la valeur de leurs atouts pour assurer le renouveau.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UNE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE À LA POLYVALENTE NICOLAS-GATINEAU

par

Danielle Tessier

promotion 1985

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Hull

Août 1994

INT
1484

95-70633

SOUTENU
Le Sept. 94 à Hull

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UNE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE À LA POLYVALENTE NICOLAS-GATINEAU

par

Danielle Tessier

promotion 1985

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Hull

Août 1994

REMERCIEMENTS

Le rapport d'intervention qui suit, et qui est présenté à l'ENAP, n'aurait pu être réalisé sans l'aimable et indispensable collaboration de plusieurs personnes, qui m'ont supportée et ont maintes fois commenté mes recherches. Sans elles, sans eux, je n'aurais pu aboutir à ce travail et c'est à elles, à eux que je l'offre.

Merci à monsieur Robert Morin, directeur de la Polyvalente Nicolas-Gatineau, pour ses conseils, sa disponibilité et son temps.

Merci à toute l'équipe des directeurs d'unité de la Polyvalente Nicolas-Gatineau qui a offert temps, avis, consultation pour les entrevues et la recherche.

Merci à d'autres membres du personnel de l'école, enseignantes et enseignants, professionnelles et professionnels, personnel de soutien, qui souvent informellement ont apporté de l'eau au moulin, dans la recherche de solutions.

Enfin un merci très sincère à monsieur Robert Schneider qui m'a donnée l'énergie pour compléter ce travail, en renouvelant ma confiance en moi-même.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ENAP est une activité obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'ENAP. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce rapport est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

NOTE: Dans le texte qui suit, la forme masculine a valeur d'épicène.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIÈRES iv

LISTE DES TABLEAUX vii

LISTE DES FIGURES vii

SOMMAIRE viii

1. LE DÉFI D'UNE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE À NICOLAS-GATINEAU 1

   1.1 Ce qui sous-tend la volonté de revoir l'organisation structurelle ... 2
   1.2 Les intentions de la recherche 4
   1.3 La structure du travail proposé 6

2. LES CAUSES D'UNE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE À NICOLAS-GATINEAU 8

   2.1 Situation de la polyvalente Nicolas-Gatineau 9
   2.2 La mission de l'école 10
   2.3 La structure organisationnelle actuelle à Nicolas-Gatineau 11
   2.4 La problématique de la diminution des postes d'encadrement 13
   2.5 L'attitude de la direction 17

3. LES FONDEMENTS D'UNE NOUVELLE APPROCHE 20

   3.1 Le monde scolaire remis en question 21
   3.2 À la recherche d'un nouveau modèle 24
   3.3 Les principaux attributs du modèle proposé 27
   3.4 Considérer l'acte éducatif dans une application pratique 29

      3.4.1 L'esprit visionnaire 30
      3.4.2 Susciter l'adhésion du personnel 31
      3.4.3 La clé-maîtresse:
            l'allégement de la structure organisationnelle 34

4. LA MÉTHODE ADOPTÉE 38

   4.1 Description opérationnelle de la tâche du directeur d'unité 39
   4.2 L'analyse stratégique comme moyen de dégager une
       stratégie-maîtresse 41
   4.3 Observations faites dans le milieu 43
   4.4 L'importance de ces analyses 45

5. LES RÉSULTATS DES DIFFÉRENTES ANALYSES ET OBSERVATIONS 46

5.1 La description opérationnelle de la tâche du directeur d'unité; résultats du questionnaire 47

5.1.1 La tâche du directeur d'unité décortiquée 49
5.1.2 Analyse de la description opérationnelle du poste de directeur d'unité 54

5.2 L'analyse de l'environnement externe de la Polyvalente Nicolas-Gatineau 57

5.2.1 Les facteurs liés à l'environnement externe 57

5.2.2 La description des facteurs liés à l'environnement externe .. 59

5.2.2.1 Le niveau immédiat 59
5.2.2.2 Le niveau intermédiaire 61
5.2.2.3 Le niveau méga 67

5.2.3 L'évaluation de la relation de l'école avec son environnement externe 71

5.3 L'analyse de l'environnement interne de la Polyvalente Nicolas-Gatineau 74

5.3.1 Les facteurs de l'environnement interne..... 74
5.3.2 La description des facteurs liés à l'environnement interne .. 76
5.3.3 Les sous-systèmes significatifs et leur évaluation 83

5.4 Le choix d'une stratégie maîtresse 86

5.4.1 Définir la position globale de Nicolas-Gatineau 86
5.4.2 Le choix d'une stratégie maîtresse délimité 89
5.4.3 Conclusion à l'analyse stratégique 93

5.5 Le modèle organisationnel de l'école secondaire Jean-Baptiste-Meilleur 94

6. LA RECHERCHE D'UNE SOLUTION 98

6.1 Les résultats des analyses et la situation à Nicolas-Gatineau 99
6.2 Scénarios de réorganisation administrative 101

6.2.1 De la vigie à la rupture ? 101
6.2.2 Présentation des scénarios 102

6.3 La solution retenue et son à-propos 114

7. AFIN DE RENDRE POSSIBLE L'IMPLANTATION DU MODÈLE 117

7.1 Le rôle de chef de file de la direction 118
7.2 L'implantation du nouveau modèle et les mécanismes à mettre en place 120
7.3 Les écueils possibles qu'il faut pouvoir éviter 123

8. VERS UN NOUVEAU MODE DE GESTION: UNE FORMULE OUVERTE ET RÉALISABLE ... 126

ANNEXES

A. Echelle pour la configuration externe de l'organisation 130

B. Echelle pour déterminer la capacité de réponse de l'organisation 132

C. La position globale d'une organisation 134

D. Les six stratégie de base dans les relations avec l'environnement 136

E. Organigramme et partage des dossiers à l'École secondaire Jean-Baptiste-Meilleur 138

F. Liste des fonctions départementales à partager entre les directeurs d'unité 150

G. "La confiance dans les éléments du système scolaire" (Groupe Léger et Légér) 152

H. "Le directeur ou la directrice d'une école a peu de responsabilité dans le climat pédagogique de cette école ?" (Groupe Léger et Léger) .. 154

I. Description de tâche des techniciens en travail scolaire 156

BIBLIOGRAPHIE 158

LISTE DES TABLEAUX

1. Tâche administrative 49
2. Tâche pédagogique 50
3. Tâche d'encadrement 51
4. Tâche de gestion du personnel 52
5. Tâche de relations publiques 53
6. Pourcentage de la tâche du directeur d'unité par types de préoccupation 53
7. Les facteurs significatifs et leurs effets sur l'organisation 71
8. Classification et évaluation des éléments retenus 72
9. Les sous-systèmes significatifs et leur évaluation 83
10. Classification et évaluation des éléments retenus 84
11. Esquisse de la stratégie maîtresse par rapport à l'externe 91
12. Esquisse de la stratégie maîtresse par rapport à l'interne 92

LISTE DES FIGURES

A. Les principaux facteurs liés à l'environnement externe 58
B. Les principaux facteurs liés à l'environnement interne 75
C. La position globale de l'École polyvalente Nicolas-Gatineau 88
D. Scénario 1 de réorganisation administrative 103
E. Scénario 2 de réorganisation administrative 106
F. Scénario 3 de réorganisation administrative 108
G. Scénario 4 de réorganisation administrative 109

SOMMAIRE

L'Ecole polyvalente Nicolas-Gatineau, suite à une coupure dans ces postes d'encadrement, doit reviser sa structure organisationnelle afin de pouvoir continuer à répondre aux besoins de sa clientèle et redistribuer les tâches de ces directeurs-adjoints.

C'est en utilisant un modèle de gestion nouveau prôné par le Conseil supérieur de l'éducation, et axé sur une démarche visant à rendre moins bureaucratique et hiérarchisée, la structure scolaire, que le travail est articulé. Cette approche favorise l'allégement des structures hiérarchiques dans l'école et la mise en place d'une forme de partenariat qui doit la rapprocher des besoins de son milieu et tenir compte de ses ressources. Ici, il faut bien comprendre que le personnel de l'école, en collaboration avec la direction, est largement mis à contribution et plusieurs mécanismes de consultation sont proposés pour favoriser l'émergence du modèle.

Afin de pouvoir bien cerner la problématique qui veut que l'on tienne compte des attentes du milieu et de ce dont on dispose pour y répondre, une analyse stratégique de l'environnment externe et interne est faite. Cette analyse permet, à partir de la description des facteurs de l'environnement et de leur pondération dans l'organisation, de situer la position de l'école quant aux

caractéristiques favorables ou non de l'environnement externe et aux éléments de son environnement interne qui lui permettent d'évaluer sa capacité de répondre à cette demande. A ce niveau, tous les facteurs aidants et ralentisseurs sont analysés et par la suite mesurer pour arriver à diagnostiquer le type de rapport que l'école a avec son milieu.

Le momentum semble propice pour permettre une action dans cette veine. Avec les besoins de restructuration, s'ajoutent ceux toujours plus importants de l'environnement. L'action commande une intervention bien préparée par la direction de l'école qui doit en devenir le chef de fil et le maître d'oeuvre. Aussi, plusieurs des recommandations du rapport interpellent les gestionnaires de l'école de façon très évidente. En ce sens, leur rôle est important pour réclamer une marge de manoeuvre de la part des administrateurs scolaires, engager le personnel de l'école dans la démarche de changememt et rejoindre les besoins de la communauté.

Il ressort clairement que l'environnement et les ressources internes de l'école invitent à une grande dextérité. Mais, il semble qu'en agissant de façon transparente et avec rigueur, il est posssible de croire en une réorganisation qui fasse appel à tous les intervenants et à la valeur de leurs atouts pour assurer ce renouveau.

1. LE DÉFI D'UNE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE À NICOLAS-GATINEAU

1. LE DÉFI D'UNE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE À NICOLAS-GATINEAU

1.1 CE QUI SOUS-TEND LA VOLONTÉ DE REVOIR L'ORGANISATION STRUCTURELLE

Liée à une volonté très claire du Conseil du Trésor du gouvernement québécois, la Commission scolaire des Draveurs, se doit de respecter intégralement, les règles déterminant le ratio des postes d'encadrement dans ces écoles secondaires.

La répartition actuelle des postes de directeurs-adjoints, dans les polyvalentes du territoire de la Commission scolaire des Draveurs, est un héritage de la défunte Commission scolaire régionale de l'Outaouais, qui s'était donnée à l'époque une norme très avantageuse, où le ratio des postes de cadres dépassait celui permis par le Ministère de l'Éducation du Québec. Or, par décret, le gouvernement a annoncé qu'il pénaliserait les commissions scolaires qui ne respecteraient pas cette norme.

L'école polyvalente Nicolas-Gatineau se voit ainsi contrainte à diminuer le nombre de postes de directeurs-adjoints à six plutôt que huit. Cette décision doit être en vigueur dès la rentrée scolaire 1994-1995 et avait été précédée par deux autres coupures de postes de directeurs-adjoints: une première il y a 3 ans, et une deuxième en 1993-1994.

À Nicolas-Gatineau, avec les coupures déjà annoncées, on constate qu'il faut revoir de fond en comble la structure organisationnelle. Il ne peut s'agir ici, d'une simple redistribution des dossiers, car, finalement, l'urgence quotidienne créée par les besoins immédiats de l'environnement, viennent étouffer et scléroser tout effort de réflexion et d'action sur les sujets nécessitant un investissement à plus long terme.

Évidemment, les effets d'une réorganisation structurelle risque d'ébranler beaucoup les personnes en place, autant les cadres que le personnel des autres catégories de l'école. À cette population, il faut ajouter celle des clients, c'est-à-dire les élèves dans un premier temps, et les parents aussi, qui ont une place primordiale dans la distribution des services.

Des habitudes ont aussi été créées par les uns et par les autres. D'une part, les directeurs-adjoints se sont appropriés des dossiers qui avaient été abandonnés, ou ont carrément augmenté le type et le niveau de services à la population étudiante. D'autre part, le personnel enseignant, particulièrement, a délaissé plusieurs activités de type clérical ou de liaison avec l'élève et ses parents. Bien entendu, toutes ces modifications ne sont pas survenues d'un seul coup. Elles se sont faites lentement au fil d'une renégociation de convention collective d'implantation de l'approche marketing avec le client qui se voulait plus humaine, plus sensible. Somme toute,

le rôle de directeur-adjoint s'est recomposé à partir de besoins valables, mais il est impossible d'entrevoir sérieusement qu'il puisse, dans la conjoncture actuelle, maintenir ce même niveau d'intervention.

Il devient donc essentiel, à la veille de la mise en place de ces mesures d'attrition, de réévaluer le rôle de cadre intermédiaire, dans un contexte plus réaliste, en analysant la structure actuelle, en étudiant les besoins réels et en les priorisant par rapport à la mission de l'école, en proposant une approche structurelle plus adéquate et en l'étayant de recommandations qui pourront servir à cette restructuration. De plus, il est évident qu'afin de tenir compte de l'influence de l'environnement direct et des effets que cette réorganisation implique, il faudra prévoir certaines réactions de résistance au changement. Il faudra également retenir que l'intention de la commission scolaire ne prévoit pas ou peu de ressources supplémentaires pour redistribuer les tâches.

1.2 LES INTENTIONS DE LA RECHERCHE

Comment, à l'intérieur des paramètres prescrits par le Ministère de l'éducation et la Commission scolaire des Draveurs, la Polyvalente Nicolas-Gatineau peut-elle articuler son mode de fonctionnement, compte tenu des effectifs dont elle dispose, des facteurs qui la caractérisent et de la marge de manoeuvre qu'elle peut utiliser pour y arriver ?

le rôle de directeur-adjoint s'est recomposé à partir de besoins valables, mais il est impossible d'entrevoir sérieusement qu'il puisse, dans la conjoncture actuelle, maintenir ce même niveau d'intervention.

Il devient donc essentiel, à la veille de la mise en place de ces mesures d'attrition, de réévaluer le rôle de cadre intermédiaire, dans un contexte plus réaliste, en analysant la structure actuelle, en étudiant les besoins réels et en les priorisant par rapport à la mission de l'école, en proposant une approche structurelle plus adéquate et en l'étayant de recommandations qui pourront servir à cette restructuration. De plus, il est évident qu'afin de tenir compte de l'influence de l'environnement direct et des effets que cette réorganisation implique, il faudra prévoir certaines réactions de résistance au changement. Il faudra également retenir que l'intention de la commission scolaire ne prévoit pas ou peu de ressources supplémentaires pour redistribuer les tâches.

1.2 LES INTENTIONS DE LA RECHERCHE

Comment, à l'intérieur des paramètres prescrits par le Ministère de l'éducation et la Commission scolaire des Draveurs, la Polyvalente Nicolas-Gatineau peut-elle articuler son mode de fonctionnement, compte tenu des effectifs dont elle dispose, des facteurs qui la caractérisent et de la marge de manoeuvre qu'elle peut utiliser pour y arriver ?

Le défi est bien entendu lié à sa capacité de concilier sa mission à une réalité de restrictions dans l'attribution des postes d'encadrement. Il s'agira donc de faire état de la situation actuelle, de mesurer son degré de réceptivité et d'adaptabilité à des changements, en tenant compte de la capacité d'optimiser ou non la tâche des directeurs d'unité.

A partir de cette analyse, il faudra pouvoir proposer des pistes de solution visant à suggérer la meilleure stratégie de réorganisation: stratégie devant tenir compte de l'environnement, des tendances en administration scolaire et publique, de même que des moyens à privilégier sur lesquels pourront reposer ces solutions.

La réflexion sur l'état de la question et les changements possibles doivent permettre une application concrète d'une structure réaliste et axée sur les besoins véritables du milieu. Elle peut supposer une remise en question du style de gestion et des modes de communication et de consultation, tant dans l'environnement interne que dans l'environnement externe de l'école. Sans vouloir présumer des conclusions de la recherche, il est important de prédisposer à la démarche, l'ensemble des intervenants à une ouverture de nature moins conventionnelle.

1.3 LA STRUCTURE DU TRAVAIL PROPOSÉ

Dans un premier temps, l'état de la situation actuelle à la Polyvalente Nicolas-Gatineau, apportera un éclairage à sa prédisposition à une restructuration, par une brève description relatant l'histoire de la Polyvalente et comment s'est articulée au fil des ans, son organisation. Il faudra pouvoir circonscrire son action dans le cadre de la mission qui lui est confiée, et situer la structure organisationnelle actuelle et les facteurs pouvant avoir un effet sur la modification de cette structure.

Par la suite, une revue des nouvelles tendances en administration scolaire et publique devrait permettre d'apporter un éclairage nouveau et cerner dans un cadre conceptuel, les prémisses pouvant servir à l'élaboration de scénarios nouveaux. Ainsi, la particularité du milieu scolaire devra et pourra être établie, tout en se juxtaposant à ceux de l'administration publique en général, et à ses concepts-clés. Toutefois, il sera important dans cette partie du travail, de tenir compte des effets et des conséquences que supposeront chacune des intentions, sur l'École Polyvalente Nicolas-Gatineau.

A cet égard, les notions d'optimisation de la tâche, principalement en ce qui a trait aux postes d'encadrement intermédiaire, devront être mises de l'avant et ce, dans le but de mesurer les possibilités d'agir en ce sens ou de soutenir des alternatives nouvelles. On devra

également fournir une analyse stratégique de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'école, tout en gardant présente, l'idée d'aboutir à l'émergence d'une stratégie-maîtresse, pouvant débloquer sur une réorganisation structurelle.

Le chapitre suivant devrait ainsi étayer un certain nombre de possibilités de réorganisation en misant sur des scénarios allant de la continuité à la rupture. L'information générée par cette partie du travail, devrait quant à elle, être suffisamment éclairante, pour mesurer l'ampleur de l'implication de l'un ou l'autre de ces scénarios sur l'organisation.

Finalement, le travail devra aboutir sur une recommandation finale privilégiée quant à une solution de nouvelle structure organisationnelle. À ce moment, on devra retrouver les motifs justifiant le choix de ce modèle plutôt qu'un autre.

2. LES CAUSES D'UNE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE À NICOLAS-GATINEAU

2. LES CAUSES D'UNE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE À NICOLAS-GATINEAU

2.1 SITUATION DE LA POLYVALENTE NICOLAS-GATINEAU

L'École polyvalente Nicolas-Gatineau en est à sa 24e année d'existence. Issue de la «deuxième vague» des polyvalentes au Québec, elle est aussi une des plus grandes polyvalentes de la province. Depuis son ouverture, plusieurs changements dans sa structure organisationnelle lui ont permis de s'acclimater aux besoins de sa clientèle et aux orientations plus rigoureuses définies par le Ministère de l'Éducation depuis la fin des années soixante-dix.

Plus de 2 800 élèves la fréquentent annuellement depuis les dernières dix années. Elle a déjà reçu une clientèle de 3 400 élèves, mais la construction de 2 autres polyvalentes sur le territoire de la Ville de Gatineau a permis d'en réduire les effectifs.

La Polyvalente Nicolas-Gatineau est partie intégrante de la Commission scolaire des Draveurs, créée en 1986, suite à l'intégration de la Commission scolaire régionale de l'Outaouais à deux commissions scolaires locales, soit celle de Gatineau et celle de Champlain. Sise au coeur même de l'ancien Gatineau, l'école a vu au cours des années, son tissu social se modifier quelque peu. En effet, autrefois Gatineau ne devait son existence qu'à la présence sur son territoire,

de l'usine de pâtes et papier de la Compagnie de produits forestiers Canadien Pacifique. Or, depuis 20 ans l'essor qu'a connu la municipalité, sans compter la fusion de plusieurs villes en une seule entité, sont grandement responsables des mutations profondes qu'elle a subies.

D'un milieu essentiellement ouvrier, sa population regroupe maintenant des gens de diverses souches qui sont principalement des fonctionnaires du gouvernement fédéral, des professionnels et des employés du secteur des services. Ces transformations dans l'environnement de la Polyvalente ont eu pour effet de modifier l'attitude de plusieurs parents par rapport à l'école. Bien entendu, cela se fait sentir dans le type de clientèle qu'elle dessert, puisque les exigences des parents par rapport à l'école sont plus évidentes et permettent également de faire ressortir que le temps à consacrer à leurs jeunes est bien souvent compté et limité. On confie donc, bien que l'on ne l'admette pas tout à fait, une responsabilité élargie à l'école qui doit pour sa part composer avec une clientèle mixte et aux problèmes plus diversifiés.

2.2 LA MISSION DE L'ÉCOLE

L'école se voit confier à l'intérieur de plusieurs textes législatifs et d'instructions ministérielles, un rôle et une mission qui sont à la fois complexes et larges. Ainsi, l'article 36 de la Loi de

l'Instruction publique (Loi 107), définit ainsi sa fonction:

> «L'école est un établissement d'enseignement destiné à assumer la formation de l'élève, autre que celui prescrit aux services éducatifs pour les adultes.
>
> Elle est aussi destinée à collaborer au développement social et culturel de la communauté.
>
> Elle réalise sa mission dans le cadre d'un projet éducatif et des autres dispositions qui régissent l'école.»

En fait, depuis 1979, on confie à l'école une mission très large, qui allie à la fois un contenu basé sur les apprentissages et une vocation sociale importante, sur laquelle plusieurs autres organismes à caractères social et communautaire, tels les C.L.S.C. et les C.S.S. viennent se greffer pour faciliter leur approche.

2.3 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ACTUELLE À NICOLAS-GATINEAU

À cause principalement de sa dimension et des exigences administratives, Nicolas-Gatineau a été l'une des premières polyvalentes de la région à décentraliser sa structure en unités éducatives. En fait, cette forme d'organisation permettait à l'école de se diviser en 6 ou 7 unités éducatives qui sont à leur tour de petites écoles dans la grande école.

Ce mouvement a ensuite été suivi dans toutes les polyvalentes de la région. Il s'agit comme l'explique Mintzberg d'un regroupement par clientèle qui vise ici à mieux desservir les élèves-clients selon leur niveau scolaire et leur âge.

Chaque unité éducative se voit confier la responsabilité d'un groupe d'élèves qui sont à un même niveau d'étude et un certain nombre de ressources sont allouées à l'unité pour assurer son fonctionnement. Ainsi, des enseignants sont affectés à chacune de ses unités, un secrétariat fournit les services de soutien au personnel, le tout sous la direction d'un directeur d'unité qui est en fait un directeur-adjoint d'école. Ce dernier a la responsabilité de l'administration du personnel, de la vie pédagogique, du budget et des activités de toutes sortes de son unité. Le tout repose sur une forme de structure hybride telle que Channon la définit et qui consiste à allier fonction et division. Ainsi, certains services de support logistique demeurent centralisés, comme l'informatique, la bibliothèque, la cafétéria et l'imprimerie, pour répondre aux besoins de toute l'école.

Chaque unité doit en même temps voir à façonner son fonctionnement aux exigences de sa clientèle et à ses caractéristiques et à respecter un certain nombre de règles communes à l'intérieur de l'école, règles qui servent à assurer la cohérence d'une unité à l'autre. Ainsi, certains problèmes des élèves en provenance du secteur primaire peuvent être mieux comblés à l'unité 1, alors que ceux des élèves finissants recouvrent une situation qui à première vue a d'autres types de préoccupations.

Le système est simple et a permis une réorganisation de l'école qui lui a redonné une crédibilité qui s'était éteinte quelque peu depuis

son ouverture et où l'on entendait beaucoup parler des élèves comme étant des numéros, toujours en quête de leur identité. Évidemment, une telle structuration exige beaucoup de complicité entre les intervenants pour assurer un suivi de qualité auprès des élèves et garder à l'école son homogénéité. Les communications se doivent donc d'être nombreuses et de viser la transparence entre les divers intervenants. Or, quand on parle de communications et d'inter-relations, il faut aussi savoir composer avec les éléments en place et la dynamique qui s'est installée dans chacune des unités. Plusieurs facteurs peuvent en altérer le cheminement et les moments plus difficiles doivent être envisagés avec prudence. En effet, dans une école, on transige non pas comme dans une usine avec des produits inertes, mais bien avec des humains que l'on tente de façonner à une réalité de plus en plus exigeante et changeante.

2.4 LA PROBLÉMATIQUE DE LA DIMINUTION DES POSTES D'ENCADREMENT

On l'a vu, l'organisation des postes d'encadrement à Nicolas-Gatineau a été intimement liée à une volonté de décentraliser certains dossiers de la commission scolaire vers les écoles du territoire et à abolir certains postes tampons, autrefois détenus par des membres du personnel enseignant.

Établie depuis près de 15 ans, cette structure organisationnelle a eu pour effet de créer des habitudes et a répondu à des besoins qui

se sont constamment ajoutés aux premiers à combler. Aussi, la description de tâche des directions d'école est loin de circonscrire véritablement l'ensemble des activités qui sont couvertes par ces dernières.

Ce rôle des directeurs d'école est quant à lui fort diversifié. Ethier (p.95-96) dans «La gestion de l'excellence en éducation», cite l'étude de Brassard et Brunet (1985) qui ont répertorié 15 rôles dévolus aux directeurs d'école. Ceux-ci sont définis par rapport à l'approche de Mintzberg et sont fort variés. Toutefois, comme le rappelle Ethier,

> «... il ressort que les directeurs d'école sont beaucoup plus occupés par les tâches purement administratives que par des tâches reliées à l'enseignement et à l'apprentissage, aspect le plus significatif de l'école.» (p.97)

À Nicolas-Gatineau, les postes d'encadrement n'échappent pas à cette réalité. De plus, la disparition première des postes d'éducateurs-conseil qui a accompagné l'augmentation du nombre de postes d'adjoints, la diminution constante depuis 5 ans d'enseignants affectés à des tâches de chefs de groupe ont aussi eu pour effet, d'augmenter la tâche des adjoints.

D'autres facteurs sont venus aussi influencer le volume de la tâche des directeur-adjoints. Qu'il s'agisse des efforts mis dans le développement d'une stratégie marketing plus adéquate et lui permettant de redorer son image longtemps ternie par ses premières années, ou

encore de répondre aux besoins d'une population en pleine croissance et plus diversifiée. À cela, s'ajoutent aussi, les périodes de négociations de conventions collectives avec les différentes catégories de personnel dans l'éducation, qui vers la fin des années soixante-dix et le début des années quatre-vingt ont été grandement responsables d'une détérioration du climat dans les relations de travail. En ce sens, la condition enseignante a été fortement discréditée et le monde de l'école, aussi, par extension.

Au centre de toute cette effervescence dans les relations patronales-syndicales, les directions d'école ont souvent agi comme tampons entre une volonté gouvernementale se devant d'être restrictive et un mouvement des employés, dits de la base, insatisfaits et devenus vindicatifs et hargneux. Les directions d'école ont souvent eu le rôle d'appliquer les nouvelles conditions de travail, sans nécessairement avoir pu participer à leur définition. D'autre part, elles ont assisté aux manifestations directes et indirectes prônées par les mouvements syndicaux, ayant
souvent à faire face à des affrontements qui ont été longs et difficiles à effacer, par la suite.

À la Polyvalente Nicolas-Gatineau, les choses n'ont pas été différentes. À cause de sa taille assez spectaculaire et à son nombre d'employés, l'école a souvent été la cible choisie pour être le théâtre de plusieurs manifestations-types. Assistant à ce spectacle et ayant

à répondre auprès des dirigeants de la commission scolaire et à subir la pression populaire, principalement exercée par les parents, la direction de l'école s'est maintes fois placée en plein coeur du débat afin de faire ressortir le pour et le contre des objets de conflit. Et, il en est souvent résulté, que suite à une démobilisation du personnel, la direction a elle-même opté pour la récupération de certaines tâches à son actif.

À court et à moyen termes, cette attitude a eu pour effet de tempérer les affrontements. Toutefois, à long terme, nous sommes à même de le constater, cela a provoqué un alourdissement graduel et continu de responsabilités qui lui incombe et dont elle a à répondre.

À la lumière de ce bref survol, on peut certainement mesurer l'impact qu'aura l'abolition de deux nouveaux postes de directeurs-adjoints, alors que, comme on l'a dit, deux autres postes ont déjà été abolis depuis quatre ans. Il faut noter qu'aucune réorganisation administrative n'avait été faite au moment des deux premières ponctions. Les dossiers de l'un et de l'autre n'avaient été que redistribués et partagés par ceux qui restaient. Une tradition s'est donc peu à peu établie et elle est empreinte d'une certaine volonté, bien légitime, faut-il l'avouer, de ne pas trop provoquer de remous.

Déjà, depuis quelques mois, soit depuis juin 1993, Nicolas-Gatineau s'est dotée d'un projet éducatif, qui est venu mieux définir sa mission

et apporter une couleur véritable à l'ensemble de ses orientations. Cette étape qui a conduit l'école à la définition de son projet éducatif marquait déjà un moment important de son histoire, dans la mesure, où pour la première fois, on arrivait à s'entendre sur une action concertée en matière de philosophie éducative en définissant des axes d'intervention acceptés et mis de l'avant par tous. Or, au moment où on est encore à travailler à l'implantation des mesures prônées dans le plan d'action du projet éducatif intervient l'annonce de ces nouvelles coupures.

Il faut, bien sûr, songer à faire cette réorganisation administrative en tentant de répondre aux besoins immédiats, mais aussi en tenant compte de l'environnement de l'école et de son influence sur la vie scolaire. Aussi, il faut envisager le problème en tentant le mieux possible d'amener l'école à se doter d'un modèle organisationnel efficace, qui sache lui permettre de remplir sa mission, tout en poursuivant ses objectifs d'un meilleur rendement de sa population étudiante et en tenant compte de sa capacité de répondre aux besoins et cela en vérifiant tous les éléments ayant un effet sur le contenu, le volume et la distribution de la demande.

2.5 L'ATTITUDE DE LA DIRECTION

Au cours des dernières années, l'équipe de direction de Nicolas-Gatineau s'est fortement solidarisée dans la définition de son rôle.

Des opérations visant à améliorer l'image de l'école, à mieux définir son programme d'études, à harmoniser les relations avec ses employés et celles entre les maîtres et les élèves, ont grandement monopolisé son activité. Toutefois, aucune mesure permettant d'évaluer ou de critiquer ces efforts n'a été entreprise.

Lorsque à la fin de 1993, un deuxième poste de directeur-adjoint a fait l'objet d'une coupure, l'énergie des membres de l'équipe s'est monopolisée autour de diverses actions, menées conjointement avec l'association locale représentant les directions d'école. Faut-il ici mentionner, que les directions d'école sont toujours placées dans une situation stratégique importante, quand ils tentent de sensibiliser l'opinion publique, coincées par l'image de «bonne entente» qu'elles doivent toujours refléter.

Mais peu à peu, la situation est rentrée dans l'ordre. Les adjoints ont accepté de ne pas trop manifester leur désapprobation. À ce moment, soit à l'été 1993 et un peu plus tard à l'automne, la position patronale, représentée ici par le gouvernement québécois mettait de l'avant un train de mesures, visant à réduire le déficit. Deux lois sont venues supporter cet effort (lois 120 et 198). Consciente qu'elle doit collaborer à un certain redressement de la situation économique et déjà sensibles au fait qu'il avait été prévu une autre coupure de poste d'adjoint, en juin 1994, la direction a reçu la nouvelle d'une deuxième coupure dans une meilleure disposition.

Cependant, il ressort clairement qu'il est impossible de continuer à exercer des fonctions similaires à celles des dernières années, sans qu'il faille revoir certaines façons de faire et remanier l'organisation administrative. Évidemment, cette attitude est largement privilégiée par leur positionnement de premier plan à comprendre la démarche proposée. Comme de par leurs fonctions, ils sont souvent placés dans une situation proactive.

3. LES FONDEMENTS D'UNE NOUVELLE APPROCHE

3. LES FONDEMENTS D'UNE NOUVELLE APPROCHE

3.1 LE MONDE SCOLAIRE REMIS EN QUESTION

La Polyvalente Nicolas-Gatineau n'échappe pas, comme tous les milieux du monde scolaire, à des remises en question. Toutefois, il faut pouvoir s'interroger sérieusement sur l'effort qui a été consenti pour mettre en valeur de nouveaux modes d'organisation dans les établissements scolaires. En effet, on entend beaucoup parler des changements profonds menés dans les écoles, mais quand on en dresse la liste, ces modifications ont beaucoup plus interpellé l'acte enseignant comme tel que la structure organisationnelle. On a beaucoup plus visé, à juste titre toutefois, les programmes, les approches pédagogiques, les objectifs à atteindre que proposer à l'administration scolaire de se repositionner par rapport à la réalité du monde de l'éducation et des attentes qu'elle doit combler. C'est un peu comme si la tête et le corps avaient été dissociés.

Évidement, la réponse aux exigences d'abord de formation et par conséquence pédagogiques, ont été des étapes essentielles du cheminement de la démocratisation de l'enseignement et de la précision des programmes de formation. Il était impérieux que les établissements scolaires québécois s'adaptent à la réalité moderne et le changement y a été fulgurant au cours des trente dernières années. Bien entendu,

toute cette réforme a été intimement liée, sur le plan historique, à la rapide progression de la société québécoise. L'ouverture du milieu scolaire au projet de la société a permis de déboucher sur une meilleur préparation des jeunes au marché de l'emploi et au développement culturel. Le Ministère de l'éducation du Québec, depuis sa création dans les années soixante, a été largement mis à contribution dans ce rôle de leadership et de restructuration des programmes de formation. À cet égard, la centralisation des ressources a été nécessaire afin d'assurer une certaine homogénéité dans le développement et la transformation scolaire. Toutefois, il ressort de plus en plus clairement, et ce, en tenant compte de l'évolution de l'enseignement et des restrictions budgétaires auxquelles il faut faire face, que la concentration n'est plus une solution. Des efforts de décentralisation sont faits vers les commissions scolaires et jusqu'à un certain point, vers les établissement scolaires. Cependant, il fournissent souvent beaucoup plus un déplacement géographique qu'une marge de manoeuvre véritable dans l'action. L'école a peu ou pas changé sa façon d'interagir avec ses partenaires, parce qu'on lui a peu ou pas permis de le faire.

À cet effet, il est intéressant de noter que la problématique d'une réorganisation administrative survienne dans un contexte où le Ministère de l'éducation, dans une volonté de repenser sa formule avec ses intervenants locaux, adopte une attitude confiant une meilleure place aux intérêts du milieu. Le geste est probablement

plus tributaire des restrictions budgétaires initiant des efforts de rationalisation, mais il permet son invocation, pour que chaque milieu réclame sa part d'autonomie.

En ce sens, c'est dans ce contexte que peut s'articuler une démarche de réorganisation administrative, en autorisant finalement l'école et ses partenaires à modeler son cadre organisationnel à une réalité plus contemporaine et mieux adaptée. Mais quel moyen l'école peut-elle utiliser pour dresser le bilan de ses actifs et réfléchir sur cette réorganisation ?

Peu de recherches ont été à proprement menées sur l'administration scolaire. Les modèles organisationnels de l'administration publique ont peu utilisé l'école comme centre d'analyse. Malgré tout l'école a été, est et sera toujours un centre dispensateur de services, comme le sont d'autres services publics et parapublics. Le type de service offert étant d'abord de type éducatif, bien entendu. C'est un peu dans cet esprit que le concept devant servir ici présente la particularité de s'intéresser à un problème nouveau. En fait, la gestion scolaire doit à la fois être préoccupée de questions administratives et pédagogiques. On a souvent l'impression que l'un doit se traiter sans l'autre: c'est l'erreur de plusieurs milieux scolaires et une source largement responsable des dysfonctionnements.

plus tributaire des restrictions budgétaires initiant des efforts de rationalisation, mais il permet son invocation, pour que chaque milieu réclame sa part d'autonomie.

En ce sens, c'est dans ce contexte que peut s'articuler une démarche de réorganisation administrative, en autorisant finalement l'école et ses partenaires à modeler son cadre organisationnel à une réalité plus contemporaine et mieux adaptée. Mais quel moyen l'école peut-elle utiliser pour dresser le bilan de ses actifs et réfléchir sur cette réorganisation ?

Peu de recherches ont été à proprement menées sur l'administration scolaire. Les modèles organisationnels de l'administration publique ont peu utilisé l'école comme centre d'analyse. Malgré tout l'école a été, est et sera toujours un centre dispensateur de services, comme le sont d'autres services publics et parapublics. Le type de service offert étant d'abord de type éducatif, bien entendu. C'est un peu dans cet esprit que le concept devant servir ici présente la particularité de s'intéresser à un problème nouveau. En fait, la gestion scolaire doit à la fois être préoccupée de questions administratives et pédagogiques. On a souvent l'impression que l'un doit se traiter sans l'autre: c'est l'erreur de plusieurs milieux scolaires et une source largement responsable des dysfonctionnements.

C'est à cet égard, que le Conseil supérieur de l'éducation s'est penché sur cette question, à la recherche d'un modèle de gestion qui puisse rendre l'administration scolaire plus compatible à ses préoccupations pédagogiques et à celles de son environnement interne et externe. L'analyse menée par le conseil, organisme consultatif et responsable de la mise en place des grandes orientations éducatives du Ministère de l'éducation, jette un regard nouveau et fort intéressant sur la question scolaire. Elle permet de faire une bonne introspection sur les pratiques de l'administration scolaire depuis les trois dernières décennies et constate qu'elles ont bénéficié de peu de modifications pour s'adapter aux courants pédagogiques et aux besoins de la clientèle. Aussi, c'est à cette approche et à son concept qu'il faut maintenant porter notre attention.

3.2 À LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODÈLE

À cet effet, le Conseil supérieur de l'éducation n'est pas tendre à l'égard de l'administration scolaire québécoise. Sans accuser les gestionnaires eux mêmes, à qui il accorde sa confiance, parce qu'ils ont en main l'expertise et la volonté d'opérer un changement, le Conseil constate que le système bureaucratique immobilise les milieux éducatifs et leurs gestionnaires qui sont paralysés,

> «... par le maintien d'une conception traditionnelle du leadership, axée sur l'existence de rapports plutôt

> hiérarchisés et autoritaires qui invitent les gens de la base à obéir à leurs supérieurs et à s'en tenir aux consignes données.»[1]

Cette approche a éloigné les gestionnaires de la pédagogie et en a fait des gestionnaires de la «mécanique». L'évaluation des pratiques n'est pas faite. On fait du «suivi de gestion» plutôt que d'identifier les problèmes et la mise en place de véritables mesures correctives. La densité et le volume des actions bureaucratiques sont grandement responsables de cette contrainte imposée aux gestionnaires scolaires. La quantité, la complexité et la pertinence des encadrements imposés doivent être remises en cause.

> «Dans beaucoup de cas, la conciliation des orientations éducatives avec les impératifs d'ordre budgétaire, syndicale ou administratif est difficile à réaliser, pour ne pas dire impossible à satisfaire complètement, tant certaines règles se heurtent mutuellement.»[2]

Et cela se vérifie à chacun des paliers. Le Ministère aspire vers lui le pouvoir des commissions scolaires, qui à leur tour l'aspire des établissements scolaires. Comme on le dit, «La question se retrouve alourdie par la sédimentation.»[3] Enfin, les gestionnaires sont associés à tout ce processus et sont de moins en moins perçus comme étant capables de gérer et de comprendre la PÉDAGOGIE !

De plus, le conseil admet que le support financier est inadéquat en matière d'éducation et ne permet pas de pouvoir soutenir des préoccupations d'efficience.

(1) Conseil supérieur de l'éducation, Rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation, "La question de l'éducation: nécessité d'un autre modèle", Publication du Québec, 1er trimestre 1993, page 16.

(2) C.S.E, Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 18.

(3) C.S.E, Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 19.

Essentiellement, il ressort de leur constat que plusieurs éléments viennent scléroser l'administration scolaire :

1. Adhésion à des modèle classiques de gestion qui sont maintenant à repenser: le type de la bureaucratie professionnelle illustre bien le milieu scolaire.

2. Centralisation trop grande qui vient «polluer» les pratiques de gestion et encombre de préoccupations purement administratives.

3. Manque se souplesse: «La mécanique des opérations et le respect de règles au détriment de l'engagement des acteurs»[1] nuit à l'adaptation aux problèmes des milieux éducatifs. Les changements sont lents à provoquer.

4. Gestionnaires sont devenus à la fois victimes et complices d'un «modèle de gestion dominant.»[2]

On constate qu'aucune école ne peut s'esquiver par rapport à ces constatations. La Polyvalente Nicolas-Gatineau se situe en plein dans ce bain et s'y est enlisée au fil des ans, tout en tentant, sans trop de vagues, de s'associer à des initiatives nouvelles.

(1)+(2) C.S.E, Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 22.

Or, le Conseil supérieur de l'éducation propose un modèle tout à fait nouveau. Il croit qu'il faut miser sur les remises en question actuelles pour «s'affranchir» alors que «notre société assiste actuellement à des transformations majeures qui se répercutent sur l'ensemble des institutions.»[1]

L'école est l'une de ces institutions et doit faire figure de proue! Voyons donc quelles sont les principales caractéristiques de ce modèle et associons-les à la réalité de Nicolas-Gatineau.

3.3 LES PRINCIPAUX ATTRIBUTS DU MODÈLE PROPOSÉ

Le modèle de gestion suggère de nouvelles avenues qui permettent aux gestionnaires actuels et à venir de s'associer facilement à leurs fondements et à les utiliser comme toile de fond pour en permettre la mise en place. Cet exercice devrait faciliter au gestionnaire, la possibilité de jeter un nouveau regard sur son milieu et lui ouvrir des perceptives nouvelles dans ces pratiques de gestion.

(1) C.S.E. Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 25.

Voici brièvement ce qui caractérise le modèle:

1. Axé sur une dyramique proprement éducative
   - la formation de l'élève est au centre de toute l'activité.
   - «un partenariat et une association intime avec les acteurs de base» est indispensable, principalement avec les enseignants.
   - respect de l'autonomie des enseignants, stimulation des initiatives, responsabilité à développer.

2. Valeurs à préconiser:
   - souplesse et simplicité de la structure
     - personnaliser la mobilisation des actions pour contrer l'anonymat et la lourdeur
     - allègement de la structure
     - réduction des niveaux hiérarchiques et délestage des encadrements
     - organisation à taille et à préoccupation humaines
   - responsabilité le plus près du lieu où se passe l'action

   « En définitive, ce sont ici des valeurs comme l'appartenance et la vie communautaire que promeut cette façon de gérer par la culture institutionnelle.»[1]

3. Avoir la capacité de faire preuve de vision
   - situer l'action quotidienne dans une planification à long terme
   - tenir compte des visées sociales
   - faire des choix éclairés par un plan stratégique

(1) C.S.E, Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 28.

On est à même de constater que le modèle sous-tend les fondements d'un changement profond de la gestion dans les école. Il a le courage d'avancer un regard neuf et rigoureusement appuyé sur les pratiques des dernières années en gestion scolaire, pour pouvoir bénéficier de l'assentiment et de la reconnaissance de sa valeur, par les principaux intervenants du milieu scolaire.

Il ne confie pas aux principaux interpellés, et en ce sens, les gestionnaires, sont les premiers concernés, une tâche de tout repos.

c'est à ce propos que nous allons nous intéresser au cours de ce rapport, en voyant et commentant, comment les directions d'école sont directement appelées à prendre les guides. Ce faisant, il est possible de voir comment la théorie peut remettre en cause les pratiques actuelles.

3.4 CONSIDÉRER L'ACTE ÉDUCATIF DANS UNE APPLICATION PRATIQUE

On l'a vu précédemment, l'École polyvalente Nicolas-Gatineau a eu à parcourir de nombreux soubresauts au cours des dernières années. Comment donc peut s'insérer dans sa dynamique de réorganisation administrative, l'esprit qui habite le projet du modèle organisationnel prôné par le Conseil supérieur de l'éducation ?

À cet égard, mentionnons que l'école ne peut se permettre d'ignorer toute la rhétorique qui a été présentée. La gestion de l'urgence a plus qu'à son tour nuit à la profondeur de ses actions. À cet effet, personne n'a non plus à porter l'odieux de la culpabilité. Souvent, il est apparu essentiel de répondre à l'urgence, mais souvent aussi, la réponse masquait les intérêts de dernière minute, de se montrer au dessus du chaos, pour ne pas effrayer les partenaires. Aussi, l'école se doit maintenant tel que le propose le modèle de s'allier à ses partenaires, pour partager avec eux la responsabilité.

Quatre pôles d'intérêts doivent donc être considérés, pour faciliter la mise en place du modèle. Il faut aussi préciser que le temps peut être nécessaire pour atteindre cet objectif et ajouter, que les gestionnaires doivent être les premiers à prendre place et à susciter l'ouverture et le changement. En ce sens, il est essentiel de rappeler que la direction d'école doit être assumée par des PÉDAGOGUES, dont l'animation de la vie scolaire est la première préoccupation.

3.4.1 L'ESPRIT VISIONNAIRE

Il est difficile, dans l'école, d'agir adéquatement, autant sur le court terme que dans une perspective d'ensemble. En fait, pour y remédier, il apparaît essentiel de s'allier à l'ensemble de ses partenaires pour refaire des consensus et vérifier le sens que l'on confie à la mission éducative. Il sera aussi important de développer

une planification stratégique où l'on vise «la définition des grandes orientations et la précision des moyens susceptibles de les réaliser, en s'appuyant sur l'analyse de l'encadrement.»[1]

A cet effet, Ethier rappelle dans son livre, «La question de l'excellence en éducation», que la marge de manoeuvre laissée à l'école en matière de planification stratégique est assez mince. Il reviendra donc au milieu, et en particulier, à la direction de l'école, de préparer le terrain, afin d'ajuster les différentes composantes pour ajuster le pilotage, selon ces nouvelles attentes.

De plus, l'analyse de l'environnement étant un élément déterminant pour permettre à l'école de mieux définir son cadre organisationnel, un chapitre entier y sera consacré plus loin, et ce, afin de réaliser à partir d'un modèle théorique et de grilles, comment l'école peut arriver à définir une stratégie qui lui permette de tenir compte de son environnement.

3.4.2 SUSCITER L'ADHÉSION DU PERSONNEL

C'est une véritable mobilisation qu'il faut entreprendre:

> «On doit passer d'une "gestion de la structure" à un gouvernement par la culture.»[2]

(1) • (2) C.S.E, Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 30.

En ce sens, comme le propose le modèle, il est nécessaire, si l'on veut pouvoir instaurer cette mobilisation à Nicolas-Gatineau, que la direction révise fondamentalement son rôle. Mentionnons encore une fois, que la ponction effectuée dans les postes d'encadrement, devrait constituer un moment privilégié d'en faire le tour. Ils doivent ainsi:

- s'engager plus activement comme animateurs dans l'école
- considérer la contribution des personnes
- proposer une «direction» («Pour cela, il n'y a pas de directives, il y a la direction»)[1]

La tâche est ardue, mais il faut que la direction de la Polyvalente Nicolas-Gatineau devienne le maître d'oeuvre de ce changement. Cela devra être supporté par une responsabilité partagée, en prenant soin de bien illustrer qu'il est impossible d'adhérer à une volonté commune sans efforts concertés. Il faut évidemment que le personnel dans sa contribution soit éclairé sur les choix et les décisions. À cet effet, l'information et le perfectionnement pourront venir supporter l'effort. Toutefois, ce qui transcende toute cette démarche, c'est la reconnaissance véritable dans la ressource humaine comme élément-clé de tout le changement. Et, à cause des façons de faire adoptées depuis plusieurs années dans le milieu, il est capital que l'on porte une attention particulière à son application.

(1) C.S.E, Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 31.

La tâche passe donc nécessairement par la revalorisation du potentiel humain, en maximisant ses forces et en sachant utiliser les éléments les plus significatifs au bon moment. À cet effet, des membres du personnel, déjà enclins à vouloir un changement, pourraient être mis à contribution, dans des groupes de discussion, d'échange et de concertation. Il faut savoir utiliser l'énergie existante et fournir une bonne information, dans une volonté très claire de transparence, pour y arriver.

C'est ainsi à la responsabilité partagée qu'il faut aboutir. Et cela, il faut bien l'avouer, nécessite un investissement important dans le développement d'un climat de confiance. Les mécanismes de consultation en vigueur doivent être repensés afin de mieux desservir la cause éducative. Des efforts sérieux doivent être consentis, par l'ensemble du personnel, pour arriver à atteindre les objectifs de cette co-responsabilité. Bien entendu, l'école doit aussi, et ici il faut comprendre la direction, le personnel et autant que faire se peut, les parents, pouvoir rassurer la commission scolaire et ses représentants, car il faut le rappeler, il y a une présence politique importante qui veille à l'accomplissement des enjeux de l'école.

> «L'harmonisation des espaces politique et administratif reste à faire dans le modèle de gestion préconisé. Ce n'est toutefois que dans le respect et la reconnaissance des responsabilités respectives qu'elle risque de se produire.»[1]

(1) C.S.E, Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 35.

La recherche d'un consensus ne pourra se faire que si l'école Nicolas-Gatineau réussit à convaincre tous ses partenaires du bien fondé de la démarche et de sa maîtrise de toute la situation. La complicité de tous les intervenants de l'école devient ainsi préalable à tout mouvement, de même que la mise en valeur du champ de compétence de chacun.

3.4.3 LA CLÉ-MAÎTRESSE:

L'ALLÉGEMENT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

En révisant le rôle des membres de la direction, en visant le partage des responsabilités et en prônant une ouverture plus grande avec l'ensemble des partenaires, il ressort qu'il faille aussi réduire la lourdeur de l'appareil bureaucratique très présent et demandant dans le quotidien de l'école.

Si l'on souhaite que les acteurs se sentent impliqués et concernés par les décisions, l'aplatissement de la chaîne décisionnelle devient donc une prémisse pour marquer cette volonté.

À cet égard, la volonté de changement ne doit pas être portée uniquement par l'école, et il est évident que les instances situées plus haut dans la hiérarchie, tels le Ministère de l'éducation et la commission scolaire sont clairement interpellés en cette matière. Une plus grande sensibilisation dans ces milieux à reconnaître le besoin de l'école à contribuer de façon plus significative et réelle

à son fonctionnement, suppose pour le Ministère, «la réduction et la simplification des encadrements nationaux»[1], et pour la commission scolaire à «redonner aux acteurs locaux une prise réelle sur le devenir de l'action éducative. Cela suppose que les établissements deviennent des lieux où se prennent des décisions importantes.»[2]

L'école, quant à elle, pour réaliser cet objectif, doit préparer l'émergence de cette conjoncture. La direction de l'école doit agir comme leader afin d'alimenter en information, animer les groupes et proposer des solutions. Ces solutions doivent être empreintes d'une volonté ferme d'associer tous les intervenants dans la démarche et tenir compte des ressources à l'interne et des attentes manifestées par l'environnement externe.

Il faut comprendre que l'émergence d'une structure organisationnelle doit se situer dans un contexte de coupure dans les postes de cadres intermédiaires. Or, on l'a dit, ces ponctions sont faites sans que l'on puisse recréer des structures ayant déjà existé et où des enseignants agissaient comme personnes-ressources dans des rôles de support (ex: éducateurs-conseil). Il est tout au plus prévu, l'embauche de techniciens en travail social, poste étalés sur les dix mois d'école et où la tâche principale, servira de support à l'encadrement des élèves (voir en annexe, la description de ces postes).

(1) • (2) C.S.E, Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 33.

De plus, il faut ajouter que l'ajout de ces postes a peu ou pas d'effet sur le mandat éducatif de l'école, si ce n'est que de venir apporter un support. À cet effet, au moment où l'on songe à exiger une plus grande responsabilité des différents intervenants dans l'école, il faudra veiller à ce que la présence de ces techniciens, ne viennent pas sabrer dans la réappropriation du rôle de chacun.

La reconsidération de la structure administrative doit donc viser trois objectifs majeurs, à la lumière du modèle proposé et à sa juxtaposition à la situation de Nicolas-Gatineau.

1. Permettre une décongestion de la tâche des directeurs adjoints qui doivent être les leaders de l'animation et de la vie pédagogique à l'école.

2. Ouvrir à l'ensemble des intervenants de l'école la responsabilité partagée de la vie éducative en les rendant aptes à participer «à une nouvelle intelligence collective, l'intelligence organisationnelle.»[1]

3. Tenir compte de l'environnement interne et externe pour confirmer la mission de l'école et ajuster ses orientations.

(1) C.S.E, Rapport annuel 1991-1992... (1993), page 34.

La tâche est ambitieuse et passe définitivement par la mise en place de nouveaux paramètres organisationnels où les concepts-clés de décentralisation, d'allégement des structures, de participation et de responsabilité de tous les intervenants deviennent des éléments à considérer pour permettre la mise en place d'une telle structure.

4. LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

4. LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

4.1 DESCRIPTION OPÉRATIONNELLE DE LA TÂCHE DU DIRECTEUR D'UNITÉ

L'optimisation de la tâche du directeur d'unité est elle possible? Afin de pouvoir déboucher sur une ou des propositions de réorganisation, deux actions ont été menées. La première permet de dégager dans une analyse opérationnelle, ce qui occupe le temps de travail des directeurs d'unité. Cette analyse devait permettre de disséquer comment l'utilisation du temps est répartie, pour chacune des grandes fonctions des directeurs d'unité. À cette étape, il doit être possible de dégager certaines pistes quant à la possibilité de rendre encore plus optimale la tâche dévolue à ceux-ci. À cet effet, une grille décortiquant chacune des fonctions a été soumise à quatre directeurs d'unité et par la suite, la compilation des résultats a été discutée avec eux, afin de voir quels étaient les écarts entre les perceptions que chacun avait de son emploi du temps.

Chaque adjoint ayant répondu aux questionnaires, a été choisi en fonction de son niveau de représentation du cycle du secondaire où il travaille et par l'importance de sa clientèle et des dossiers dont il assume la coordination.

Les données recueillies ont quant à elles été traitées suite à l'échange entre les directeurs concernés, pour arriver à une certaine moyenne qui pouvait le mieux représenter la réalité du temps consacré.

Cette partie du travail a présenté certaines difficultés, dans la mesure où la compréhension et la perception des quatres directeurs d'unité a fait ressortir des écarts quant à l'importance accordée au temps dévolu à chacune de leurs tâches. L'un semblait accordé plus d'importance à la partie encadrement, alors qu'un autre a fait ressortir les préoccupations administratives de façon plus marquée.

À la lumière des premiers résultats, c'est en entrevue qu'a ressorti un certain consensus sur la répartition de la tâche et qui a donné les résultats que l'on dévoile au chapitre 5 (section 5.1).

Ce qui semblait prédominer dans la manière de répondre des directeurs d'unité concernés, c'était principalement la volonté très nette de manifester leurs difficultés à se dégager de l'immédiat et du quotidien, pour mieux répondre à la projection devant mener à une meilleure planification et à mieux veiller aux intérêts pédagogiques de l'école. Faire plus à ce moment semblait du domaine de l'impossible.

4.2 L'ANALYSE STRATÉGIQUE COMME MOYEN DE DÉGAGER UNE STRATÉGIE-MAÎTRESSE

C'est en empruntant au modèle de Schneider et Collerette dans "L'analyse stratégique" que s'est faite l'analyse de l'environnement interne et externe de l'École polyvalente Nicolas-Gatineau. L'importance de cette partie du travail mérite une attention particulière, dans la mesure où elle permet de vérifier dans l'école, le degré d'ouverture du milieu à ce que ses partenaires manifestent comme attentes ou besoins par rapport à la mission éducative; d'autre part, cette étape permet aussi d'inventorier quels sont les facteurs les plus susceptibles de favoriser l'adhésion de l'environnement interne à une certaine mobilisation.

Cela suppose une description assez exhaustive des facteurs ayant un impact sur l'environnement externe. À cet effet, la recherche doit circonscrire le plus justement possible ces facteurs qui peuvent avoir "une influence importante soit sur le contenu, soit sur le volume, soit sur la distribution de la demande." (1)

À cet effet, trois niveaux d'influence doivent être considérés: ceux de l'environnement immédiat, ceux de l'environnement intermédiaire et finalement ceux de l'environnement macro. Bien entendu, chacun de ces niveaux d'influence peut exercer une pression plus ou moins variable sur les attentes que l'environnement exerce sur l'école et

(1) Schneider et Collerette, ...

c'est ce degré d'attente et de réceptivité du milieu qu'il faut pouvoir déterminer. Le modèle de Schneider et Collerette entend ainsi déterminer sur une échelle graduée, si le milieu bénéficie d'une sympathie marquée à une indifférence quasi-totale. À la limite, cette mesure doit permettre à l'école de s'ajuster à ce que l'on espère de ses intentions.

L'analyse des facteurs de l'environnement interne, quant à elle, permet dans un autre temps d'établir comment à l'intérieur même du milieu-école, on semble jouir d'une certaine volonté ou capacité de répondre adéquatement aux attentes et besoins. À ce niveau, il apparaît clairement qu'un milieu comme l'école, doit pouvoir trouver dans son environnement interne des ressources aidantes, pouvant supporter toute volonté de changement et savoir composer avec les facteurs moins aptes à le supporter pour ajuster son type d'intervention.

Cinq possibilités selon le modèle proposé peuvent caractériser la capacité du milieu à répondre le mieux possible aux attentes de son environnement. Cette partie de l'analyse doit pouvoir s'appuyer sur une analyse des facteurs les plus significatifs de l'environnement interne, c'est-à-dire ceux qui sont les plus susceptibles d'avoir un impact véritable sur le milieu. Ainsi, la capacité de réponse peut s'interpréter sur une échelle graduée, d'élevée à faible. C'est cette mesure à laquelle cette partie de l'analyse doit nous permettre d'aboutir.

Enfin, le croisement sur un tableau des résultats obtenus dans l'analyse de l'environnement interne et externe, permet d'arriver à déterminer une "zone" caractéristique, en plaçant sur un axe les données propres à la capacité de réponse du milieu et sur un autre axe, celles relatives à l'environnement externe et à son degré de sympathie au milieu-école.

Finalement, l'analyse de cette grille que l'on retrouvera dans les tableaux du chapitre 5 (section 5.4), permet de déterminer une stratégie-maîtresse qui pourrait être, selon le cas, dans une zone d'équilibre, de tension ou de crise. Aussi, le modèle Schneider-Collerette, propose, selon le positionnement de l'organisation, des stratégies de base adaptées à la situation du milieu qui nous concerne. C'est à cette étape du travail que des pistes de solution peuvent être envisagées pour répondre à notre problème de départ, prévoir une réorganisation structurelle à Nicolas-Gatineau, dans un contexte de diminution des postes de cadre intermédiaires et du peu de ressources d'appoint prévues pour supporter ce changement.

4.3 OBSERVATIONS FAITES DANS UN MILIEU SIMILAIRE

Afin de voir comment ailleurs, l'organisation des tâches du poste d'encadrement et de la répartition des dossiers a été faite, en tenant compte de l'application rigoureuse des normes provinciales, du Ministère de l'Éducation en matière de postes de directeurs-adjoints,

une brève incursion a été faite dans une école aux caractéristiques semblables à celle de Nicolas-Gatineau. C'est de l'École secondaire Jean-Baptiste-Meilleur, de Repentigny, situé au Nord de Montréal, qu'ont été tirées ces données. L'École Jean-Batiste-Meilleur a une clientèle de 2 600 élèves et en plus d'un directeur, l'équipe de direction est formée de cinq directeurs-adjoints et d'un adjoint administratif. Il s'agit ici, d'une répartition de dossiers impliquant même un poste de directeur-adjoint de moins qu'il est prévu à Nicolas-Gatineau, compte tenu des 200 élèves en moins qu'on a à Meilleur par rapport à Nicolas.

L'observation de l'organisation à l'École Jean-Baptiste-Meilleur comporte un intérêt particulier à cause des similitudes, outre le nombre d'élèves, assez importantes avec Nicolas-Gatineau.

Il faut retenir ici des similarités de croissance d'une population assez importantes. Dans les deux cas, cette population a peu à peu augmenté un noyau donné, par la migration dans un milieu plus banlieusard d'une population originaire de divers autres centres et désireuse de goûter à tous les éléments que comporte la vie hors d'une grande ville.

4.4 L'IMPORTANCE DE CES ANALYSES

Chacune des analyses doit permettre l'aboutissement toujours plus évident de solutions à envisager pour amener la direction de la polyvalente Nicolas-Gatineau, à de donner une orientation quant aux mesures organisationnelles à prévoir. Il faut donc faire cheminer la recherche en ayant bien pris soin de démontrer quelles sont les caractéristiques propres du milieu et favoriser l'émergence de pistes qui tiennent compte du pouls de l'environnement interne et externe, de même que des énergies, voire ici les ressources, dont dispose l'école.

Il est nécessaire aussi de rappeler que la trame de fond du concept utilisé, prévoit la mise en place d'un modèle de gestion participatif, qui doit caractériser la gestion des écoles, dans les années à venir. Il faut cependant tenir compte ici du degré d'ouverture possible pour réaliser un plan d'une telle envergure.

5. LES RÉSULTATS DES DIFFÉRENTES ANALYSES ET OBSERVATIONS

5. LES RÉSULTATS DES DIFFÉRENTES ANALYSES ET OBSERVATIONS

5.1 LA DESCRIPTION OPÉRATIONNELLE DE LA TÂCHE DU DIRECTEUR D'UNITÉ: RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

La tâche d'un directeur d'unité consiste principalement à veiller à la bonne gestion de l'unité éducative (niveau académique) dont il assume la direction.

Décortiquer le travail du directeur d'unité n'est pas simple à première vue, dans la mesure où plusieurs types d'actions peuvent être entreprises simultanément pour faciliter l'intervention. Toutefois, lorsqu'isolées, il ressort que le travail en lui-même n'est pas compliqué: c'est la forme d'intervention et son ampleur qui le complexifient.

Tentons dans les lignes qui suivent de décrire la répartition de tâche d'un directeur d'unité qui se partage en 5 préoccupations principales: la tâche administrative, la tâche pédagogique, la tâche d'encadrement, la tâche de gestion de personnel et celle des relations publiques et communications.

Il faut souligner qu'il est apparu difficile de disséquer en unité de temps les différents types d'interventions d'autant plus que

plusieurs facettes du travail de directeur d'unité s'étalent sur une année, accaparées par des temps forts et selon la teneur des dossiers de chacun des répondants.

Globalement voici à quoi ressemble la tâche d'un directeur d'unité (les pourcentages retenus reflètent l'importance de chacun des aspects de la tâche, sur une base annuelle).

5.1.1 LA TÂCHE DU DIRECTEUR D'UNITÉ DÉCORTIQUÉE

Tableau # 1

TÂCHE ADMINISTRATIVE

TÂCHE ADMINISTRATIVE	Total (%)
Contrôle budgétaire de la vie de l'unité	1,0
Choix et achats de matériel didactique	1,0
Compilation de l'argent à percevoir pour les frais d'inscription	1,0
Préparation des documents pertinents à l'inscription des élèves et aux parents	1,5
Concertation avec les autres directions d'unité sur l'argent à percevoir	0,5
Demandes d'approvisionnement en matériel adéquat pour le fonctionnement du secrétariat, des classes et des départements dont il assume la responsabilité	1,0
Vérification des locaux et du respect de leur vocation	0,5
Rédaction de rapports pour le bénéfice de plusieurs services internes, de la Commission scolaire ou de d'autres organismes	1,0
Préparation et fabrication des calendriers de sessions d'examens (unité)	1,0
Répartition des tâches éducatives (surveillances) et de disponibilité (amplitude) des enseignants-es de l'unité	3,0
Collaboration avec technicienne en loisirs pour réservations, embauche, paiements pour réalisation d'activités scolaires et parascolaires	1,0
Participation à toutes les rencontres de la table de Direction de l'école avec ses activités d'échange, de concertation et de prise de décision	17,0
Préparation de listes de besoins pour développement (nouveaux cours, budgets spéciaux...)	1,0
Participation au contrôle de clientèle, au balancement des groupes élèves	1,5
Responsabilité d'un ou plusieurs dossiers-école touchant l'organisation scolaire, le développement, les orientations, les activités scolaires ou un service complémentaire de l'école	3,0
Préparation des listes de besoins pour approvisionnement des services ou dossiers dont il a la responsabilité	1,0
SOUS-TOTAL	**36,0**

Tableau # 2

TÂCHE PÉDAGOGIQUE

TÂCHE PÉDAGOGIQUE	Total (%)
Leadership pédagogique est de premier ordre:	
Direction d'unité éducative (niveau académique) avec supervision des matières (contenus) dans l'unité	1,5
Supervision - accompagnement - animation du personnel d'une unité (enseignants-es)	2,0
Responsabilité de vérification de l'administration des examens formatifs et sommatifs	0,5
Responsabilité du respect des règles du M.E.Q. et de la Commission scolaire en mesure et évaluation	0,5
Rencontres et échanges formels avec le personnel enseignant de son unité (plus souvent en groupe)	4,0
Rencontres et échanges informels avec le personnel enseignant de son unité (plus souvent individuel)	0,5
Partage la responsabilité du respect du régime pédagogique aux élèves de son niveau	1,0
Responsabilité d'un ou plusieurs départements (matières ou regroupement de matières) pour l'école	2,0
Animation, coordination et supervision des rencontres propres à ce ou ces département-s	2,0
Échanges formels et informels avec enseignants-es du ou des départements - école	2,0
Dresse les besoins spécifiques annuels pour le maintien ou le développement des matières du ou des départements	1,0
Veille au respect des contenus de programmes	0,5
Supervision de la planification des enseignants-es dans la ou les matières du ou des départements	1,0
Acheminer les doléances et les points de vue du ou des départements en réunion de direction	1,0
Révision avec le personnel concerné du matériel didactique à utiliser	0,5
Participation, animation et coordination de sessions de perfectionnement sur le développement pédagogique de l'école	1,5
Analyse des résultats scolaires et mise en place de moyens pour les améliorer (rencontres - échanges - statistiques - évaluations)	1,5
SOUS-TOTAL	**23,0**

Tableau # 3

TÂCHE D'ENCADREMENT

TÂCHE D'ENCADREMENT	Total (%)
Responsabilité première de la formule d'encadrement à l'unité	2,0
Rédaction du guide de l'unité (document dans lequel sont décrits les orientation, moyens et formulaires pour la gestion du quotidien)	1,0
Supervision du dossier des élèves, des contrôles des absences et des retards	1,5
Rencontre avec les élèves en regard des absences, retards, problèmes de comportement, difficultés familiales, sociales ou autres	3,0
Rencontre avec les parents des élèves	3,0
Administration des sanctions prévues dans le guide de l'école ou de l'unité, selon les manquements des élèves et vérification de leur endossement	3,0
Planifie, coordonne les différentes activités de l'unité avec le personnel et / ou les élèves de l'unité	2,0
Participation à l'organisation d'activités à l'unité	2,0
Planification et coordination des campagnes de financement pour permettre la réalisation des activités	1,0
Classement des élèves	2,0
Promotion des élèves avec toutes les opérations inhérentes à assumer le suivi de la procédure	1,0
SOUS-TOTAL	**21,5**

Tableau # 4

TÂCHE DE GESTION DU PERSONNEL

TÂCHE DE GESTION DU PERSONNEL	Total (%)
Participation aux entrevues de sélection pour personnel de son unité / son département / ses dossiers	0,5
Choix et embauche du personnel avec le Service des ressources humaines de la Commission scolaire	0,5
Coordination des tâches professorales des matières de son ou ses départements	1,0
Supervision et évaluation du personnel enseignant nouveau et des probanistes	1,5
Évaluation du personnel enseignant de son unité et des autres employés de l'unité ou des dossiers-école sous sa responsabilité	2,0
Représentation des demandes émanant des services ou dossiers dont il assume la responsabilité, à la table de Direction	2,0
Support et suivi au personnel sous sa responsabilité ayant ou non des besoins particuliers	2,0
Réception, analyse et acceptation des demandes de perfectionnement du personnel	0,5
Participation à des séances de perfectionnement	1,5
SOUS-TOTAL	**11,5**

Tableau # 5

TÂCHE DE RELATIONS PUBLIQUES

TÂCHE DE RELATIONS PUBLIQUES	Total (%)
Présences et participation aux rencontres officielles école - unité - départementale au dossier	1,0
Représentation et personnification du leadership pédagogique de l'école	1,5
Participation à des échanges officiels ou non avec des organisations similaires ou communautaires	1,0
Responsabilité de diffuser l'information relative à la vie de l'école ou de l'unité aux parents, aux élèves, au public	1,0
Rencontres avec les représentants de tous les ordres: maisons d'édition, firmes commerciales, organismes communautaires...	2,0
Élaboration de dépliants d'informations en collaboration ou non pour assumer la visibilité de l'école	0,5
Présentation de dossiers sous sa responsabilité à d'autres collègues, au personnel, aux élèves ou aux parents	1,0
SOUS-TOTAL	8,0

Tableau # 6

POURCENTAGE DE LA TÂCHE DU DIRECTEUR D'UNITÉ PAR TYPES DE PRÉOCCUPATION

PRÉOCCUPATIONS	Total (%)
Administration	36,0
Pédagogie	23,0
Encadrement	21,5
Gestion de personnel	11,5
Relations publiques / communication	8,0

5.1.2 ANALYSE DE LA DESCRIPTION OPÉRATIONNELLE DU POSTE DE DIRECTEUR D'UNITÉ

Le tableau # 1 illustre de façon représentative comment la tâche du directeur d'unité est actuellement comblée par l'administratif. À première vue aussi, il ressort dans le tableau # 6 que la préoccupation pédagogique, celle pour laquelle, on peut prétendre qu'elle est de première en importance dans le travail du directeur d'unité, se situe en 2e position, derrière les préoccupations administratives.

De plus, la tâche administrative et la tâche d'encadrement occupent à elles seules plus de 57% de la charge de travail. On peut bien sûr comprendre, qu'entre autres, étant donné que la tâche administrative comprend pour 17%, le temps de rencontre alloué à la Direction pour planifier, organiser, décider, évaluer et coordonner, et que dans ce pourcentage il faut inclure la planification des activités de type pédagogique, le pourcentage de la tâche administrative diminue.

Il faut aussi comprendre que le rôle premier du directeur d'école et par extension, celui du directeur d'unité, est d'abord identifié comme étant le premier responsable de la pédagogie, voire même qu'il se doit d'être le leader en matière de pédagogie dans l'école, on peut se questionner quant à la place véritable réservée dans la tâche, pour tenir compte de cette préoccupation.

En ce sens, il apparaît clair que les inquiétudes pressenties par les directeurs-adjoints quant à la possibilité d'augmenter leur charge de travail, par l'ajout du nombre d'élèves sous leur responsabilité et par conséquent, du nombre d'enseignants et de dossiers-matières à assumer, sont à tout le moins viables dans un contexte où la structure actuelle ne leur permettra pas de répondre aux exigences, tant au quotidien, que dans l'esprit de la planification à moyen et à long terme.

Il faut aussi souligner, que les tableaux illustrent la tâche de l'adjoint dans un contexte global. Il est apparu lors de la compilation des données, que certain directeurs d'unité avaient des mandats qui exigeaient plus que ce qu'ils pouvaient inclure dans les tâches générales. Il était difficile de faire transparaître cette réalité dans le tableau. Ainsi à certains niveaux, les activités d'encadrement sont plus grandes qu'à d'autres, alors qu'à cause de la distribution des dossiers ou de leur nature, certains adjoints avaient une réalité quelque peu plus nuancée.

Il ressort qu'il faudra tenir compte de la répartition de la tâche, alors qu'elle est apparue dans un découpage fort serré, être entièrement comblée, pour alimenter les possibilités de réorganiser autrement ou la charge de travail ou la répartition et le découpage des dossiers.

Le découpage actuel de la tâche du directeur d'unité répond aussi, à une forme de décentralisation qui rendait plausible cette forme d'organisation dans la mesure où celle-ci pouvait rendre cette fonction plus "autonome". Ici le terme "autonome" s'utilise pour refléter le fait que le directeur d'unité est une sorte de directeur de petite école dans une grande école. Toutefois, avec la diminution des ressources prévues, il apparaît qu'avec une charge augmentée, il serait difficile de répondre à la demande et d'offrir un service de supervision aussi directe, tant auprès de la clientèle, qu'auprès du personnel enseignant, qui est en droit de pouvoir négocier l'aménagement et le quotidien des préoccupations pédagogiques, avec la direction.

Il faut donc comprendre que l'optimisation de la tâche du directeur d'unité, pourrait se faire par l'ajout de la clientèle étudiante sous son chef. Cependant, on ne pourrait s'attendre à ce que le leadership pédagogique puisse être assumé par les directions d'unité, en concertation avec les enseignants et les autres membres du personnel. Cela ne peut à ce moment, permettre l'application de notre modèle dans ce qui le caractérise principalement, soit l'ouverture et l'allégement de la structure décisionnelle. En effet, cette mesure suppose de la part de la direction qu'elle puisse offrir une plus grande disponibilité à son personnel, majoritairement aux enseignants, afin de pouvoir bien les informer, les consulter et agir avec eux pour travailler sur l'acte pédagogique.

5.2 L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE À LA POLYVALENTE NICOLAS-GATINEAU

5.2.1 LES FACTEURS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

La prochaine étape du travail consiste à procéder à une analyse de l'environnement externe de Nicolas-Gatineau.

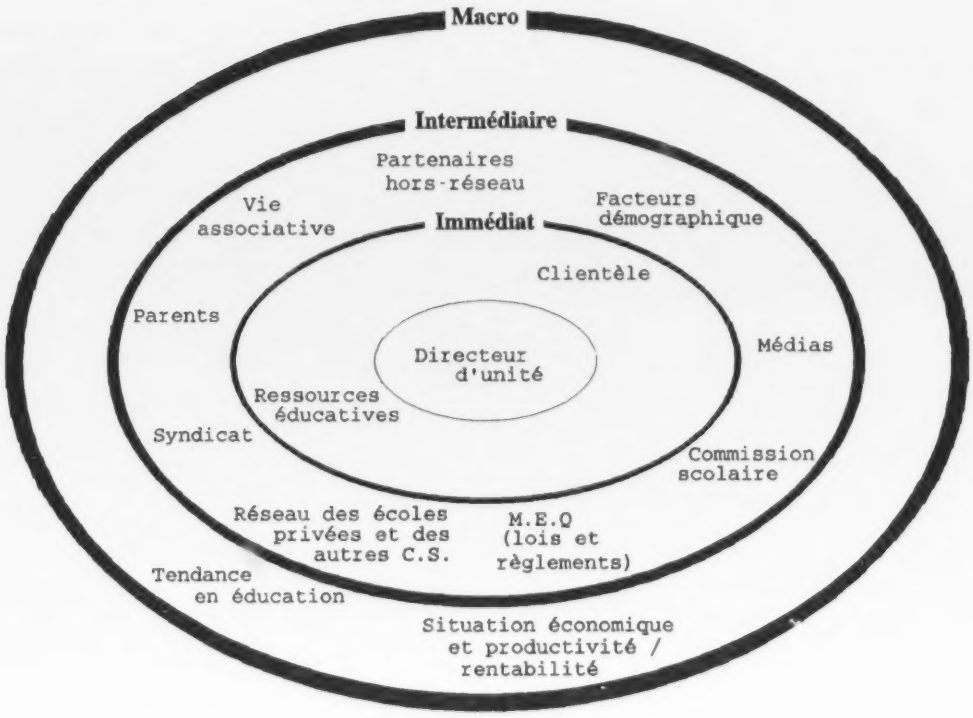
Dans un premier temps, c'est l'analyse de l'environnement externe qui est présentée. L'environnement externe se définit ici par un ensemble de réseaux qui se joignent à celui qu'occupent l'école et sa direction. Il s'agit ici de circonscrire quels sont les éléments qui jouent un rôle sur le positionnement de l'école. Ces éléments comprennent une série de facteurs qui peuvent avoir une influence plus ou moins significative sur l'école, en y exerçant une certaine pression. Il est nécessaire de mesurer l'ampleur de l'impact de ces facteurs, pour établir les plus importants et permettre à l'école de s'ajuster aux attentes qui émanent de cette pression.

L'environnement externe se décortique en trois niveaux : immédiat, intermédiaire et macro. La figure A reflète l'ensemble de ces niveaux et leurs composantes. Par la suite, chacune des composantes est défini à partir des facteurs qui la composent et l'influencent et les plus significatifs sont retenus pour établir à partir de la grille Schneider-Collerette sur "L'analyse stratégique", lesquels jouent un rôle positif ou négatif.

Ces facteurs sont ensuite pondérés et à partir des résultats obtenus, une valeur est accordée au positionnement de l'école par rapport à son environnement externe.

FIGURE A

LES PRINCIPAUX FACTEURS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE LA POLYVALENTE NICOLAS-GATINEAU



5.2.2 LA DESCRIPTION DES FACTEURS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

5.2.2.1 LE NIVEAU IMMÉDIAT

Facteurs liés à la clientèle de l'école
et aux facteurs démographiques :

- Clientèle de ± 2800 élèves de niveau secondaire dans les secteurs du régulier et des cheminements particuliers temporaires et continus.
- Essentiellement âgée de 12 à 18 ans.
- La clientèle est issue d'un milieu socio-économique moyen et elle est relativement homogène (pas ou peu d'ethnies représentées, peu confrontée à la différence) ce qui la rend aussi peu perméable à la différence.
- De par leur jeunesse et le fait qu'il soit particulièrement tous en devenir, il ressort que l'attitude de la clientèle est assez peu critique par rapport à la reconnaissance du bien fondé de la mission de l'école. (L'école a une vocation éducative englobée par le caractère social qu'elle permet d'explorer.)
- Les jeunes sont pourtant, à cause de la pression du monde socio-économique, soucieux d'obtenir leur diplôme.
- Les jeunes recherchent souvent la facilité, tout en étant extrêmement sensibles à la gamme de services directs qui leur sont offerts.

- Ils subissent une influence directe des perceptions et théories de leurs parents sur l'éducation.
- Les élèves attribuent un rôle d'autorité aux directeurs et selon leur niveaux, l'acceptent, le contestent ou l'utilisent.
- La population étudiante est en croissance parce que l'école est située dans une ville en pleine croissance démographique.
- Les effets de la croissance apportent des changements quant aux attentes de l'école (toutefois, on l'a dit, la clientèle est encore très homogène).
- Quelques distinctions perceptibles quant aux clients du rural (20%) et ceux du milieu urbain (80%).
- La majorité des élèves est issue d'un milieu familial de niveau moyen (fonctionnaires ou moyennes et petites entreprises).

Facteurs liés aux ressources éducatives générées par la Commission scolaire et le Ministère :

- L'école, de par sa dimension, gère une bonne partie de son organisation pédagogique, tout en devant référer aux règles du M.E.Q. et de la Commission scolaire.
- L'impression générale est que peu est accordé à la vie pédagogique (tant sur le plan des échanges que des ressources qui y sont affectées).
- L'endossement à toute forme de développement organisationnel est difficile à obtenir (sur le plan curriculaire).

- Il existe une double interprétation du phénomène de la consultation à l'école: d'une part, la Direction prétend respecter les étapes prévues de la consultation, d'autre part le personnel enseignant se sent négligé et participe peu ou adopte une position "syndicale" lorsqu'il en est question.
- Le développement et la réflexion pédagogique apparaissent mal canalisés et ce, malgré des efforts louables en ce sens.
- La définition de la pédagogie semble mal circonscrite.
- L'école réussit toutefois, comme bien d'autres, à donner une image correcte et en maîtrise de la situation.
- Plusieurs aspects du mécontentement sont aussi issus de la volonté de la Commission scolaire à endosser et à s'approprier le leadership pédagogique en acceptant ou refusant les projets-école.
- L'école doit toutefois assumer souvent seule le développement de ses projets, à même ses ressources humaines et matérielles, faute de personnel fourni par la Commission.

5.2.2.2 LE NIVEAU INTERMÉDIAIRE

Facteurs liés à la présence des parents
et les pressions exercées sur l'école :

- Les parents approuvent le mandat de l'école mais s'associent peu à sa pleine réalisation.

- Leur participation à la vie de l'école est mince et hésitante; des efforts pour améliorer cela sont faits, mais ce sont souvent les mêmes qui se sentent "appelés".
- Ils sont cependant très soucieux de l'avenir de leur enfants et confient un mandat élargi à l'école; il y a là un écart qui ne cesse de se démontrer.
- Le type de relations qu'ils ont avec l'école est trop souvent manifeste, seulement lorsque ça va mal, qu'il y a des plaintes à formuler ou qu'ils tiennent à revendiquer les droits individuels de leurs enfants.
- Cette façon de faire provoque souvent des comportements de méfiance et nuit à l'harmonisation des démarches de l'éducation à être d'abord issue des foyers et renforcée aussi à la maison.
- On peut dire qu'il n'existe pas une complicité franche et solide entre l'école et la maison.

Facteurs liés par la Commission scolaire et son niveau de responsabilité par rapport à l'école :

- La Commission scolaire précise le mandat de l'école définit par le M.E.Q.
- En ce sens, elle exerce sur l'école une forme de direction qui lui est dictée par le Conseil des commissaires et le style de gestion de la Direction générale.
- Il y a souvent des écarts entre la vision-école et la vision-commission scolaire.

- L'école est souvent à être rappelée à l'ordre, ce qui gêne à son fonctionnement, par sa volonté à tenir compte des intérêts de son milieu.
- Le support de la Commission scolaire est teinté d'une certaine volonté de contrôle qui nuit à la gestion de la Direction de l'école.
- Le Directeur de l'école a souvent à agir comme médiateur entre son équipe de direction et la Direction générale de la Commission scolaire.
- L'école reconnaît toutefois la pertinence de la majorité des politiques et règlements émis par la Commission scolaire.
- Des ajustements doivent être faits régulièrement pour permettre le flux des actions de part et d'autre.

Facteurs liés par la présence d'autres Commissions scolaires, les autres écoles (privées) et la "concurrence" des marchés :

- L'aspect "compétition" est présent dans chacune des interventions de l'école.
- Le mode de fonctionnement adopté par d'autre milieux (écoles polyvalentes du territoire ou de d'autres commissions scolaires voisines) sont des "stimulants" à ne pas être dépassés.
- La présence de deux institutions privées dans la région a pour effet d'alimenter la compétition et de réaliser autrement dans l'école la faisabilité de la mission éducative.

- Crainte de "l'exode des cerveaux" et de ne desservir qu'une "classe moyenne" et "en difficulté".

Facteurs liés à l'omniprésence du Ministère de l'Éducation :

- Le Ministère fournit à l'école le cadre de sa mission et de ses grandes orientations, le Régime pédagogique, et s'accorde le pouvoir de la sanction des études.
- Il y a des aspects divergents et convergents dans le choix des orientations privilégiées par le M.E.Q. et appliquées à l'école.
- L'impression laissée par le Ministère fait souvent référence à une administration bureaucratique gérée par des fonctionnaires qui sont loin de la réalité-école.
- On reconnaît cependant au Ministère le bien-fondé de la définition et de la précision des programmes, de leur contenu, sans endosser sa tendance à uniformiser entre autre en gestion de personnel ou en méthodes d'enseignement.

Facteurs liés aux relations à entretenir avec les partenaires hors-réseau :

- Relations de types divers mais portent sur la complémentarité de la vie scolaire.
- Il y a des partenaires réguliers (C.L.S.C., la municipalité, les centres de jeunes en difficultés), des partenaires liés

à des événements particuliers (expositions, salon du livre, Caisses populaires...) et des partenaires que l'on ne contacte que lorsque nécessaire.

- La perception qu'ont certains de ces partenaires du rôle de l'école est parfois très inflationniste. À cet égard, il faut souvent que la Direction réduise leurs attentes afin de ne pas nuire à la mission éducative.
- Cela crée parfois des répercussions négatives quant au degré de réceptivité de l'école à s'ouvrir à la communauté.
- Ils ont souvent une perception de l'école "fourre-tout".

Facteurs liés à la présence des syndicats et leurs effets sur le fonctionnement de l'école :

- Le mouvement syndical des enseignants et du personnel de l'éducation a été fort actif dans les dernières 25 années.
- Le militantisme et la mobilisation ne sont plus aussi systématiques; un nouveau type de relation patronales-syndicales prend forme. Toutefois, il existe encore des "points chauds" et la menace de recourir à des moyens radicaux plane parfois, en regard de certaines actions prises par la Direction.
- Ces relents ont un effet démobilisateur évident sur l'équipe de Direction qui a réussi à enrayer toute forme de contamination trop grande.

- Il y a en fait, une démarcation à faire entre ceux qui agissent comme délégués et les membres. En ce sens, des ajustements sont à faire.
- Les échanges avec la Direction sont toujours empreints de diplomatie et les deux parties se respectent.

Facteurs liés à la vie associative des directeurs :

- La vie associative des directeurs sert des intérêts généraux et très globaux.
- Ils vont y chercher des idées nouvelles et la possibilité de comparer leurs conditions de travail à celle des autres dans d'autres milieux scolaires.
- Il n'y a pas de véritable militantisme, principalement à cause de la position de "patrons" reconnue aux directeurs d'école.

Facteurs liés à la présence des médias et des effets de leur jeu sur le travail des directeurs :

- L'école tente de courtiser les médias lorsqu'elle a de bons coups à faire connaître; les médias, de par leur approche à ne traiter d'abord que la nouvelle journalistique, se laisse peu impressionner par cette forme d'approche.
- Les médias sont très présents pour relater l'événement "sensationnaliste", ce qui provoque la frustration des directeurs

et du personnel et, est interprété comme une volonté de ternir l'image de l'école.

- Le traitement des événements spectaculaires de l'école par les médias, a un effet direct sur la perception du milieu environnant. Les éléments les plus sensibles (famille en difficulté, personnes déjà fort critiques de l'école) s'alimentent et alimentent ce genre journalistique.
- L'école arrive à s'associer à certains médias pour circonscrire et enrayer ce phénomène. Mainte fois, elle va recourir à des techniques de publicité et marketing pour veiller à projeter une image publique appropriée et associée aux efforts qu'elle déploie pour bien informer le public.

5.2.2.3 LE NIVEAU MÉGA

Facteurs liés aux tendances en éducation :

- La redéfinition du statut de l'école - exigences du milieu environnemental sur la formation des élèves.
- Les questionnements quant au bien-fondé de certaines méthodes d'apprentissage.
- La réflexion posée par la démocratisation de l'éducation et ses effets sur les milieu scolaires.
- L'émergence de nouvelles théories et de courants pédagogiques modernes: - respect des styles d'apprentissage
  - valorisation de la formation fondamentale.

- La remise en question des valeurs: traditions / nouveauté et changement.

Tous ces éléments sont autant de facteurs qui viennent interpeller directions d'école et leur personnel.

Facteurs liés aux pressions exercées par la population quant à la reconnaissance et à la valorisation de l'école :

- L'école est interpellée directement quant aux problèmes contemporains:
  - formation de la main d'oeuvre
  - coût des services publics
  - formation générale / formation spécifique
- L'école est située au centre des problèmes de société:
  - problèmes familiaux
  - déresponsabilisation des rôles parentaux
  - jeunes au centre des préoccupations du monde adulte et laissés à eux mêmes.
- La tendance à confier à l'école le rôle intégrateur pour la recherche de solutions, pèse lourd sur sa tâche au quotidien. Toujours confrontée à se repositionner entre sa mission éducative et son rôle social.

Facteurs liés aux pressions exercées par
la situation économique difficile :

- Faire plus avec moins, l'école se livre à cet exercice depuis plus de 10 ans.
- La réalité économique ramène à l'école les pressions de la désillusion, du découragement, du manque de perspective.
- Les pressions exercées sur la clientèle sont de plus en plus perceptibles: les jeunes doivent être amenés à réfléchir et à agir autrement que ce que les modèles traditionnels ont proposé. L'école a la responsabilité de les "rallumer" face à leur avenir.
- Le partenariat avec les milieux d'affaires et économiques, professionnels et ouvriers est essentiel et encore au stade embryonnaire.

Facteurs liés par les théories sur l'administration publique
souvent associées aux théories de productivité
et de rentabilité du secteur privé :

- L'école est souvent comparée, quant au rendement de ses élèves et à l'investissement financier qu'elle représente aux milieux des entreprises privées.
- Ces comparaisons sont parfois divergentes et convergentes: la comparaison peut être bénéfique mais ne peut être systématique.

- Les effets de ces analyses ont parfois des objectifs tendancieux que l'environnement utilise à plusieurs fins et qui a des effets démobilisateurs.
- Certaines études de l'administration publique peuvent cependant être bénéfiques pour l'école. Les théories nouvelles de gestion, de marketing sont des sources que l'école ne peut négliger pour aborder avec un regard contemporain son style de gestion, ses relations avec le personnel, ses préoccupations à bien servir sa clientèle et à assumer son leadership dans la communauté.

5.2.3 L'ÉVALUATION DE LA RELATION DE L'ÉCOLE AVEC SON ENVIRONNEMENT EXTERNE

Tableau # 7

LES FACTEURS SIGNIFICATIFS ET LEURS EFFETS SUR L'ORGANISATION

Facteurs	Description des effets sur l'organisation
Niveau immédiat	
Clientèle	• exige que l'on s'adapte à ses besoins. • le nombre d'élève peut justifier des déplacements de services.
Ressources éducatives	• échanges sont longs et teintés d'effets hiérarchiques et bureaucratiques.
Niveau intermédiaire	
Parents	• ont un rôle majeur sur les services. • complicité difficile.
Facteurs démographiques	• influencent la diffusion des services et le positionnement de l'école quant aux valeurs à prioriser.
Commission scolaire	• devrait supporter l'action de l'école, alimenter le contenu et pourvoir à la demande de ses clients.
Ministère de l'Éducation du Québec	• relations tenues par hiérarchie - L'école a peu à apporter et se sent soumise à ses volontés.
Médias	• rôle d'influence (ralentissent la distribution)
Réseau des écoles privées et des autres commission scolaires	• influencent le développement et la recherche de nouvelles approches (compétitivité).
Syndicats	• effets de sa présence sont souvent doubles.
Niveau macro	
Tendance nouvelles	• exigent une remise en question et des ajustements.
Notion de productivité / rentabilité	• influencent les méthodes de gestion.

Tableau # 8

CLASSIFICATION ET ÉVALUATION DES FACTEURS RETENUS

Facteurs positifs		Facteurs négatifs	
Description	**P**	**Description**	**P**
• Perception générale des clients relativement bonne	4	• Besoins sans cesse grandissants des clients et manque de précision quant au mandat de l'école (confiance limitée).	4
• Disponibilité de ressources à la pédagogie	3	• Bureaucratisation trop lourde pour recherche et développement.	4
• Image de l'école bien préservée par une stratégie-marketing	2	• Pressions grandes lorsqu'il y a médiatisation.	3
• Absence de débat avec les employés sur le fond	3	• Tension facilement déclenchées dans les relations de travail.	4
• Qualité de mise en oeuvre de plusieurs projets	4	• Pressions des autres écoles constantes.	2
• Évolution du milieu et de ses agents quant aux nouvelles valeurs	2	• Changements lents et difficiles; liés à la tradition.	3
• Adhésion à de nouveau concepts / technologie / approches	3	• Contraintes de plus en plus évidentes face aux exigences des nouvelles tendances.	4
Total des facteurs positifs :	**21**	**Total des facteurs négatifs :**	**24**

Facteurs positifs = 21

Facteurs Négatifs = 24

Total des facteurs = 45

$$\frac{21}{21 + 24} \times 100 = 47\ \%$$

À partir de la méthode proposée par Schneider et Collerette, en relevant et en pondérant les facteurs positifs et négatifs, on arrive à établir, la valeur des uns et des autres et de les mettre en relation avec l'ensemble de l'organisation. La formule utilisée est la suivante:

$$\frac{\text{Total des forces positives}}{\text{Total des forces positives + Total des forces négatives}} \times 100 =$$

Le résultat obtenu de 47 % permet ici de prétendre que l'environnement externe compte pour 47 % de forces qui lui sont favorables.
Une échelle que l'on retrouvera en annexe, permet de situer cette mesure dans un contexte à la limite d'une configuration de polarisation et d'hostilité modérée avec l'environnement externe. A la page 73A, sont présentées la grille servant à l'évaluation du poids des facteurs et celle décrivant les six configurations de base de l'environnement externe; toutes deux sont extraites du document de Schneider et Collerette.
On peut ici déjà prévoir que toute action de l'école devra tenir compte de cette donnée dans tout nouvel engagement, parce que cette donnée fait ressortir la fragilité des rapports existants entre l'école et son milieu environnant. On peut conclure que l'environnement externe n'est pas aidant dans ce que l'école tente de mettre sur pied. Ce résultat et les déductions que l'on en fait, mettent assez bien en relief la difficulté pour l'école d'harmoniser son action en concertation avec les intervenants de sa communauté.

Tableau 2.1 Les six configurations de base

Sympathie marquée:	Conditions externes très favorables; plusieurs alliances et opportunités, peu ou pas de menaces anticipées. L'organisation peut compter sur le support de l'externe dans la promotion de ses intérêts
Sympathie modérée :	Conditions externes plutôt favorables malgré la présence de sources (potentielles ou réelles) de menace. La solidarité de l'élément externe n'est pas acquise; présence de sources alternatives de services.
Polarisation :	Pressions ou conditions conflictuelles et d'égale importance à l'externe. L'organisation est sollicitée simultanément dans des voies qui s'opposent entre elles
Hostilité modérée :	Conditions externes plutôt défavorables malgré la présence d'un certain nombre d'actifs précieux pour l'organisation. Tendance entropique en cours. Bien que n'étant pas mobilisés, les acteurs externes ne poseront aucune action susceptible d'aider l'organisation; état de lutte passive contre les intérêts de l'organisation
Hostilité marquée :	Conditions externes très défavorables; non seulement aucune source susceptible d'assurer le développement et même la survie de l'organisation, mais état de crise où les acteurs externes sont «mobilisés», en lutte.
Indifférence :	L'organisation a été «évacuée» ou marginalisée par les acteurs externes. On a identifié d'autres fournisseurs des services.

Tableau 2.7 Évaluation du poids des facteurs

Poids	Description sommaire
1	Bien qu'il soit présent dans le contexte de l'organisation, l'impact de ce facteur est mineur. Il importe d'en surveiller l'évolution, mais le fait d'agir sur lui de façon spécifique ne comportera aucune incidence (positive ou négative) dans la position de l'organisation.
2	Au total, l'impact de ce facteur a tendance à être mineur bien qu'il comporte, par ailleurs, certains éléments qui jouent ou qui sont appelés à jouer un rôle critique dans le contexte de l'organisation. En plus de surveiller l'évolution de ce facteur, il importe d'agir en fonction de ces éléments si on veut profiter des opportunités qu'ils présentent ou atténuer les risques qu'ils comportent.
3	Ce facteur exerce une pression modérée sur l'organisation et il commande par conséquent une action spécifique et précise de sa part. Le fait de ne pas réagir peut comporter des conséquences négatives importantes pour elle à moyen terme.
4	Ce facteur exerce une pression (positive ou négative) importante sur l'organisation et il exige par conséquent une action elle-même importante. À défaut d'une action précise et adaptée, son évolution (et même sa survie) sera affectée de façon importante à court et à moyen terme.
5	Ce facteur exerce une pression qui est à la fois vive et majeure. À moins d'une action précise, rapide, adaptée et majeure, l'évolution de l'organisation sera affectée de façon majeure à très court terme.

5.3 L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE LA POLYVALENTE NICOLAS-GATINEAU

5.3.1 LES FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Dans les pages qui suivent, c'est l'analyse de l'environnement interne de la Polyvalente Nicolas-Gatineau qui retiendra l'attention . On retrouve dans la la figure B la représentation des éléments essentiels de cet environnement interne: ce sont principalement les ressources qui se retrouvent dans l'école et qui agissent sur sa capacité de répondre aux attentes et aux besoins, qui sont décrites afin d'en dégager les principaux facteurs permettant de les caractériser (section 5.3.2) et de les évaluer (tableaux 9 et 10) en leur donnant un poids relatif, sur une échelle de 1 à 5 (tableau 10). Encore une fois, pour arriver à évaluer chacun de ces sous-systèmes, la grille proposée par Schneider et Collerette est utilisée.

L'équation suivante permet de donner une valeur relative à ces caractéristiques, en pourcentage:

$$\frac{\text{Total des caractéristiques positives}}{\text{Total des caractéristiques positives + Total des caractéristiques négatives}} \times 100 =$$

Le résultat et l'analyse des résultats obtenus se retrouvent à la section 5.3.3 et à la page 74A, les grilles ayant servi à évaluer le poids des caractéristiques de même que celle décrivant les cinq positions de base de l'environnement interne, sont présentées.

Tableau 2.1 Les six configurations de base

Sympathie marquée:	Conditions externes très favorables; plusieurs alliances et opportunités, peu ou pas de menaces anticipées. L'organisation peut compter sur le support de l'externe dans la promotion de ses intérêts
Sympathie modérée :	Conditions externes plutôt favorables malgré la présence de sources (potentielles ou réelles) de menace. La solidarité de l'élément externe n'est pas acquise; présence de sources alternatives de services.
Polarisation :	Pressions ou conditions conflictuelles et d'égale importance à l'externe. L'organisation est sollicitée simultanément dans des voies qui s'opposent entre elles
Hostilité modérée :	Conditions externes plutôt défavorables malgré la présence d'un certain nombre d'actifs précieux pour l'organisation. Tendance entropique en cours. Bien que n'étant pas mobilisés, les acteurs externes ne poseront aucune action susceptible d'aider l'organisation; état de lutte passive contre les intérêts de l'organisation
Hostilité marquée :	Conditions externes très défavorables; non seulement aucune source susceptible d'assurer le développement et même la survie de l'organisation, mais état de crise où les acteurs externes sont «mobilisés», en lutte.
Indifférence :	L'organisation a été «évacuée» ou marginalisée par les acteurs externes. On a identifié d'autres fournisseurs des services.

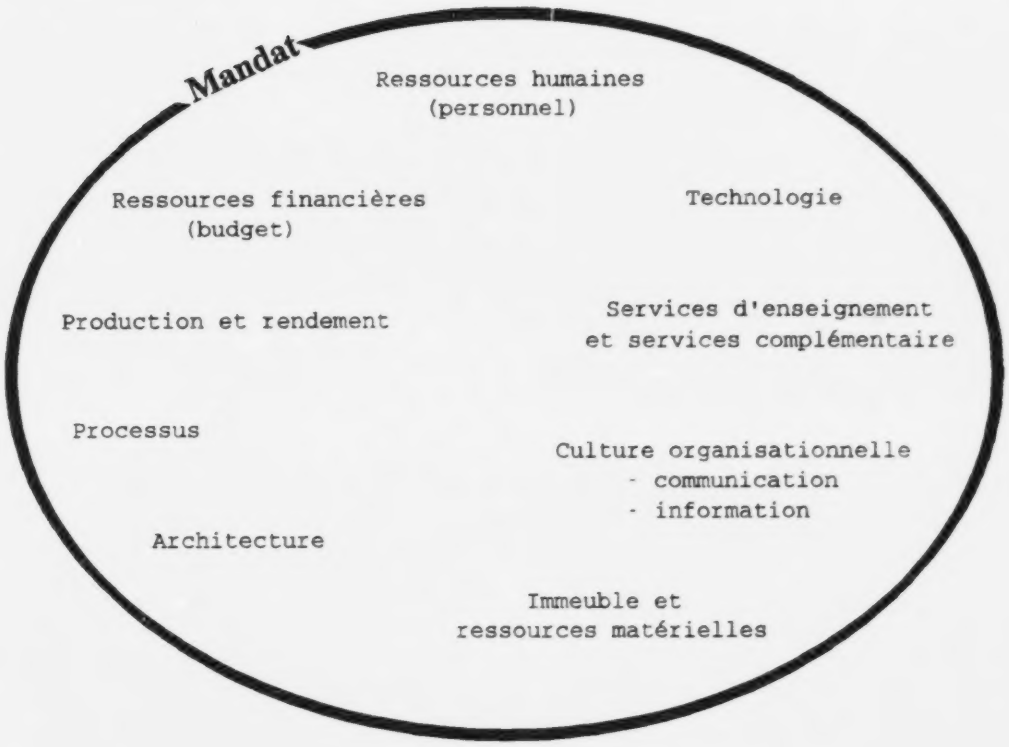
Tableau 2.7 Évaluation du poids des facteurs

Poids	Description sommaire
1	Bien qu'il soit présent dans le contexte de l'organisation, l'impact de ce facteur est mineur. Il importe d'en surveiller l'évolution, mais le fait d'agir sur lui de façon spécifique ne comportera aucune incidence (positive ou négative) dans la position de l'organisation.
2	Au total, l'impact de ce facteur a tendance à être mineur bien qu'il comporte, par ailleurs, certains éléments qui jouent ou qui sont appelés à jouer un rôle critique dans le contexte de l'organisation. En plus de surveiller l'évolution de ce facteur, il importe d'agir en fonction de ces éléments si on veut profiter des opportunités qu'ils présentent ou atténuer les risques qu'ils comportent.
3	Ce facteur exerce une pression modérée sur l'organisation et il commande par conséquent une action spécifique et précise de sa part. Le fait de ne pas réagir peut comporter des conséquences négatives importantes pour elle à moyen terme.
4	Ce facteur exerce une pression (positive ou négative) importante sur l'organisation et il exige par conséquent une action elle-même importante. À défaut d'une action précise et adaptée, son évolution (et même sa survie) sera affectée de façon importante à court et à moyen terme.
5	Ce facteur exerce une pression qui est à la fois vive et majeure. À moins d'une action précise, rapide, adaptée et majeure, l'évolution de l'organisation sera affectée de façon majeure à très court terme.

FIGURE B

LES PRINCIPAUX FACTEURS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT INTERNE

DE LA POLYVALENTE NICOLAS-GATINEAU



5.3.2 DESCRIPTION DES FACTEURS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Facteurs liés à la gamme de services d'enseignement et complémentaires offerts par l'école :

- Programme d'étude tient compte des besoins des clients:
  - cours enrichis
  - cours en cheminements particuliers
  - nombreux ajustements dans la structure des cours pour répondre aux besoins des élèves (acquis, âge...)
  - options plus nombreuses grâce au bassin de clientèle (2e cycle)
- Services complémentaires:
  - nombreux et diversifiés
  - vont des services personnels (psychologie, pastorale, orientation scolaire) aux services techniques (information - bibliothèque - audio-visuel auxiliaires (cafétéria) ou d'animation (sport scolaire, vie étudiante)

N.B: Services aux élèves regroupent du personnel embauché par l'école et d'autres provenant du C.L.S.C. ou de la municipalité (policier-éducateur)

Facteurs liés à la culture de l'organisation :

- conception parfois mixte de la notion de "services" auprès de la clientèle-élève (i.e: rapport d'autorité/services à dispenser).
- ralliement à une même cause est possible théoriquement; plus difficile dans les actions au quotidien.
- processus de consultation sont longs et mènent à une confusion sur l'interprétation de la notion de consultation.
- lenteur et difficulté dans la prise de décision.
- problème sont résolus dans l'urgence.
- tendance à la généralisation qu'il faut surveiller pour éviter le cahot.
- l'information organisationnelle a ses sources officielles de diffusion: cela nécessite un souci constant et une disponibilité qui semblent lui échapper.
- multiplication des diffuseurs de l'information (cadres intermédiaires) permet l'interprétation et la déformation de l'information (exige beaucoup d'énergies).
- place importante à l'information "informelle" qui vient court-circuiter l'effort organisationnel.
- gestion de l'information est relâchée et sème l'incompréhension et la critique.
- problèmes de communication sont souvent soulevés comme sources de mécontentement dans l'école.

- beaucoup d'autonomie est confiée aux intervenants qui réagissent à toute mesure de contrôle.
- travail se fait par habitude, dans un climat approprié: tant qu'il n'y a pas trop d'interférences, ça va.
- compréhension de la vision école n'est pas entendue et comprise par tous.

Facteurs liés aux ressources humaines :

- Personnel enseignant nombreux dans des champs de spécialisation spécifiques, supporté par un personnel professionnel restreint et des employés de soutien de catégories diverses avec des rôles fort diversifiés.
- Personnel professionnel avec très bon niveau de scolarité et expérience très grande: revenus et sécurité d'emploi garantis.
- Omniprésence de la gestion des conventions collectives et de leur respect pour chaque corps d'emploi.
- Mobilité du personnel à gérer: plus ou moins importante mais provoque toujours une déstabilisation sur les groupes.
- Vieillissement du personnel (enseignant, particulièrement): les intérêts changent; l'engouement n'est plus le même.
- Avènement du nouveau personnel plus jeune pose la question de l'accompagnement et du modèle à suivre.
- Participation mitigée aux rencontres et échanges informels (à caractère pédagogiques ou social): souvent les mêmes individus

se retrouvent interpellés alors que d'autres sont toujours absents. Il y a un noyau qui est pro-actif en vue de changements et qui est très stimulant.

- Niveau reconnu du personnel, soit celui de professionnels, ne facilite pas toujours la tâche des directeurs qui sont souvent perçus comme des personnes venant contrecarrer l'expression de l'autonomie professionnelle qui leur est reconnue. Difficile d'aller dans la même direction.
- susceptibilité très vive lorsqu'il est question de mesures du rendement.
- interdisciplinarité et consolidation des efforts ne sont pas des acquis: tendance à l'individualisme et mobilisation plus ou moins possible.

Facteurs liés au budget :

- Esprit de faire plus avec moins circule depuis 10 ans dans le milieu.
- Gestion de questions matérielles prend le dessus sur les besoins pédagogiques et provoque des frustrations et la "démission" des gens qui seraient prêts à revendiquer.
- Déploiement de mesures exceptionnelles face à des plans de redressement, des allocations spécifique spontanées, des interventions de la Commission scolaire nombreuses, alimentent la désillusion et n'encouragent pas la planification à long terme.

- Des mesures de budgétisation interne (gestion de la cafétéria, des locations de salle, de salaires pour libérations syndicales) permettent certaines marges de manoeuvre intéressantes.
- Le budget de l'école, quoique substantiel, ne sert que dans un pourcentage minime à la vie pédagogique et à son amélioration.
- Les unités éducatives recourent à des activités (campagnes) de financement pour subventionner une bonne partie de leurs activités.

Facteurs liés aux ressources matérielles :

- L'édifice abritant l'école vieillit et il est essentiel d'en tenir compte pour sa conservation et maintenir une certaine qualité de vie.
- La surface de l'école est immense et entraîne des coûts d'entretien et de réparation assez élevés (le chauffage draine une partie appréciable du budget et ce, malgré des mesures d'économie d'énergie très avant-gardistes).
- L'approvisionnement est bien contrôlé et tente de répondre aux demandes de façon innovatrice.
- La demande dépasse la capacité de répondre à cause des contraintes budgétaires.

Facteurs liés à la production (enseignement) et au rendement :

- activités d'enseignement tiennent compte des exigences du Régime pédagogique et offrent beaucoup à l'élève qui a besoin de récupérer.
- l'enseignement est disséqué en spécialités.
- il y a des exercices mettant en valeur les qualités de la planification.
- les contrôles sont difficiles et mal reçus par le personnel qui se sent "évalué" par ces mesures.
- beaucoup d'énergie est dépensée de façon informelle pour échapper à l'analyse du rendement des élèves.

Facteurs liés à l'architecture de l'organisation :

- Structure organisationnelle dite "décentralisée".
- Décentralisation quant aux moyens pour appliquer des règles déjà établies - marge de manoeuvre assez mince.
- Efforts appréciables de mettre à profit l'innovation (plus avec moins).
- Coordination est intimement liée à ceux qui sont en autorité: la prise de décision est laissée à la direction pour autant et soumise à la critique par la suite.
- Important support des services parallèles à ceux de l'enseignement; personnel de soutien et professionnel sont de précieux alliés.

Facteurs liés aux processus de l'organisation :

- planification est possible mais difficile: nécessite de se sortir de l'urgence quotidienne pour songer au long terme.
- l'information est véhiculée de plusieurs sources et ardue à détenir et à bien véhiculer.
- réticence du milieu à des mesures de contrôle simples.
- supervision est perçue comme un processus d'évaluation.
- sources officielles d'information existent et doivent se conjuguer à des sources officieuses.
- programme de perfectionnement en voie d'admettre l'intérêt général plutôt que le besoin particulier et personnel de formation.

Facteurs liés au mandat de l'école :

- mission de l'école est reconnue officiellement.
- sa distinction par rapport aux autres milieux éducatifs est longue à définir.
- attentes par rapport à l'école sont infinies: risques toujours présents d'en faire un "fourre-tout".
- projets marketing ont été élaborés pour contrecarrer certaines appréhensions du public et reconnaître la qualité des services et leurs variétés.
- volonté de la direction à mieux répondre aux besoins - vision qui n'est pas entièrement partagée par tout le personnel.

5.3.3 LES SOUS-SYSTÈMES SIGNIFICATIFS ET LEUR ÉVALUATION

Tableau # 9

LES SOUS-SYSTÈMES SIGNIFICATIFS ET LEUR ÉVALUATION

Sous-systèmes	Évaluation sommaire
Gamme de services	Diversité des services exige planification-organisation rapides. Répond aux attentes du milieu et de ses besoins.
Culture de l'organisation	L'autonomie professionnelle brime parfois la démarche-école.
Ressources humaines	Sur elles, reposent la qualité de l'enseignement. Groupe pro-actif peu nombreux mais intéressant.
Budget	Ses limites font appel à des énergies innovatrices pour le bon fonctionnement.
Immeuble et ressources matérielles	Qualité de vie dépend du souci à bien gérer l'environnement physique.
Rendement	Influence la perception de l'école mais paralyse les discussions.
Architecture	Fausse décentralisation - Notion de consultation à définir.
Processus	Nombreux, complexes et pas toujours efficaces.
Mandat	Défini et ambitieux. Doit constamment être à un niveau réaliste.

Tableau # 10

CLASSIFICATION ET ÉVALUATION DES ÉLÉMENTS RETENUS

Caractéristiques positives		Caractéristiques négatives	
Description	**P**	**Description**	**P**
Gamme des services	5		
Culture organisationnelle	2	Culture organisationnelle	3
Ressources humaines	3	Ressources humaines	3
Budget	3		
		Immeuble et ressources matérielles	3
		Rendement	4
		Architecture	3
Processus	2	Processus	4
Mandat	5	Mandat	3
Total des caractéristiques positives :	**20**	**Total des caractéristiques négatives:**	**23**

Caractéristiques positives = 20

Caractéristiques négatives = 23

Total des caractéristiques = 43

$$\frac{20}{20 + 23} \times 100 = 46.51\ \%$$

Selon la grille d'évaluation de schneider et Collerette, dans "L'analyse stratégique" (voir en annexe, l'échelle déterminant la capacité de réponse), un résultat situant la capacité de réponse de l'organisation à 47 %, permet de la qualifier de passable.

À cet effet, leur étude précise que dans ces cas... «Les actifs et les passifs de l'organisation sont d'égale importance et ont tendance à se neutraliser les uns les autres.» (1)

On comprend en regard des résultats obtenus, les difficultés que l'école et sa direction peuvent éprouver lorsqu'on tente de mobiliser tous ses intervenants. Cette cote vient confirmer ce qui a été décrit précédemment, dans la mesure où l'on retrouve des ressources qui sont nettement favorables au changement, alors que d'autres éléments viennent constamment freiner les efforts qui sont entrepris.

Il est possible ici de faire ressortir que toute volonté de changement ou encore d'amélioration, suppose un élan encore plus grand pour arriver à faire bouger des choses et augmenter favorablement la capacité de réponse de l'école, à l'égard des attentes et besoins exprimés par l'environnement externe.

La prochaine étape du travail consiste maintenant à établir un lien entre la "polarisation - hostilité modérée" relevée dans l'environne-

(1) Schneider et Collerette p. 3-17

ment externe et la capacité de réponse jugée "passable" de l'école. On arrive ainsi à l'étape qui devrait permettre l'émergence d'une stratégie maîtresse.

5.4 LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE MAÎTRESSE

5.4.1 DÉFINIR LA POSITION GLOBALE DE NICOLAS-GATINEAU

Dans le but de déterminer quelle serait l'orientation privilégiée que devrait adopter l'École polyvalente Nicolas-Gatineau, dans la recherche d'une stratégie maîtresse, il faut dans un premier temps déterminer quelle est la position globale de l'école par rapport à son environnement externe et ses caractéristiques internes.

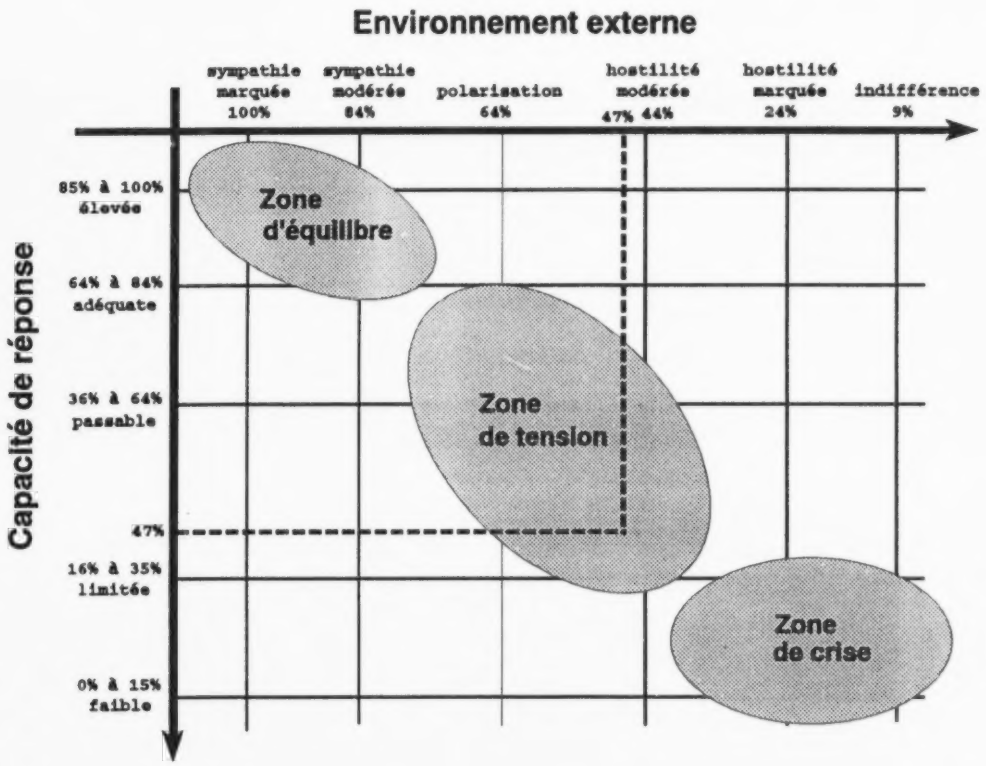
Pour ce faire, il s'agit de reprendre les données recueillies précédemment en les représentant graphiquement sur deux axes. Rappelons que le croisement obtenu par les caractéristiques de l'environnement externe (axe des abscisses) et par la capacité de réponse de l'organisation (axe des ordonnées) permet l'identification de trois zones possibles caractérisant la position de l'organisation (voir en annexe le modèle de schneider et Collerette, sur "La position globale de l'organisation"). Et c'est à partir de l'identification de cette position, qu'il sera permis de privilégier le choix d'une stratégie maîtresse.

Le tableau qui suit illustre la position de l'École polyvalente Nicolas-Gatineau. La détermination d'une zone pourrait être à 3 niveaux: celle de la zone d'équilibre ("organisation bien placée par rapport à son environnement externe et dont l'évolution semble protégée");[1] celle de la zone de tension ("organisation ayant du mal à s'adapter aux caractéristiques de (son) milieu et dont la survie pourrait être compromise prochainement, à moins qu'elles n'adoptent une série de mesures correctrices"); celle enfin de la zone de crise ("organisation ayant des difficultés majeures d'adaptation et dont l'intégrité, et même la survie, sont sérieusement menacées").[2] La rencontre de deux données recueillies, (47 % pour chacune) permet la représentation graphique du Tableau C.

(1) et (2) Schneider-Collerette, L'analyse stratégique, juin 1994, module 4.

FIGURE C

LA POSITION GLOBALE DE L'ÉCOLE POLYVALENTE NICOLAS-GATINEAU



5.4.2 LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE MAÎTRESSE DÉLIMITÉ

La figure C nous permet de situer l'École Nicolas-Gatineau comme étant dans une zone de tension. La tension peut s'interpréter comme venant de la difficulté pour l'école à concilier les attentes de son environnement externe à sa capacité de bien y répondre, plusieurs sous-systèmes de l'interne freinant son ardeur. Selon Schneider et Collerette...

...«Plus la position tendra vers la zone de tension, plus la stratégie s'apparentra à une opération structurée de «résolution de problème», conçue en vue d'améliorer la position interne et externe de l'organisation.» (1)

Il est juste de croire que l'école se doit de veiller principalement à déterminer adéquatement la nature et la façon de mener cette «opération structurée». Aussi, il est intéressant d'utiliser encore la méthode de «L'analyse stratégique» pour arriver à déterminer une stratégie maîtresse convenant à la situation.

Tout d'abord, retenons que selon ce que propose les deux auteurs du modèle, la position globale de Nicolas-Gatineau invite à adopter une stratégie de rupture (voir en annexe le tableau intitulé Les six stratégies de base dans les relations avec l'environnement). La notion de rupture fait ici appel à un concept qui permet de couper avec des

(1) Schneider et Collerette, p. 4-5

méthodes traditionnellement employées et il est intéressant de rappeler les intensions retenues dans le cadre théorique et que proposait le Conseil supérieur de l'éducation, soit la mise en place d'un nouveau modèle de gestion. L'émergence d'une solution peut-elle être aussi mieux favorisée par les besoins de l'objectif même de révision de la structure administrative ? La conjoncture peut à ce moment paraître de plus en plus favorable à l'école et à ses dirigeants pour agir.

Aussi, dans les deux tableaux qui suivent, on retrouve à partir des données recueillies, deux esquisses reliant la situation de l'école à une stratégie de rupture. Dans un premier temps, le tableau # 11 utilise les données de l'environnement externe pour reprendre les principaux facteurs positifs et négatifs et les associer à des éléments de stratégie qui peuvent contribuer à mieux préciser une action maîtresse.

Quant au tableau # 12, les principales caractéristiques de l'environnement interne, positives et négatives sont rappelées, tout en les situant dans leur contribution à l'environnement externe et ensuite dans la perspective où on peut atténuer les effets ou mettre à profit chacune de ces caractéristiques.

Peu à peu, on s'en rend compte, la réponse donnée à chacun des éléments des sous-systèmes permet de circonscrire une action de plus en plus précise. Aussi, utilisons les données des tableaux 8 et 10 et voyons quel en est l'essentiel.

Tableau # 11

ESQUISSE DE LA STRATÉGIE MAÎTRESSE PAR RAPPORT À L'EXTERNE

	Description sommaire
Configuration de base	Polarisation - hostilité modérée
Stratégie de base retenue	Rupture
Principaux facteurs positifs sur lesquels l'organisation peut compter.	1. Perception générale bonne 2. Disponibilité des ressources pédagogiques 3. Qualité de plusieurs projets 4. Adhésion à de nouveau concepts
Principaux facteurs négatifs auxquels l'organisation doit s'intéresser dans le cadre de sa stratégie.	5. Besoin de la clientèle 6. Développement difficile et lent 7. Relations de travail 8. Résistance aux changements 9. Approches nouvelles sont menaçantes
Principaux éléments de la stratégie	1. Miser sur un bon plan marketing appuyé sur une orientation concertée et un projet éducatif articulé. 2. Maximiser les ressources internes et le potentiel du personnel, pour permettre l'émergence de développements pédagogiques. 3. Favoriser les échanges et la consultation: contribuer à mettre en valeur les idées. 4. Compter sur l'appui de leaders naturels et qui sont pro-actifs. 5. Rationaliser la recherche dans le but de répondre efficacement à la mission première de l'école (définir les exigences). 6. Préoccupation du développement pédagogique devrait se retrouver dans l'articulation de la structure organisationnelle. 7. Circonscrire les besoins en consultation; faire circuler l'information; favoriser les échanges -▸ stratégie axée sur le développement du personnel en développant une nouvelle approche de partenariat et un plan interne de communication. 8. Annoncer ses couleurs -Faire preuve de leadership Flux d'info. - Approche systématique à développer (vision-école) Rapprocher la prise de décision des intervenants. 9. Permettre une ouverture au développement continu par un programme de formation à l'interne (utiliser les ressources du milieu). Alimenter le personnel sur les indices de rendement, les nouvelles expériences. Accepter la dynamique comme courroie de transmission.

Tableau # 12

ESQUISSE DE LA STRATÉGIE MAÎTRESSE PAR RAPPORT À L'INTERNE

La stratégie maîtresse par rapport à l'environnement externe		
L'école doit procéder à la révision de sa structure organisationnelle afin de mieux répondre aux besoins des clients en utilisant de façon plus efficace, les ressources à sa disposition.		
Caractéristiques retenues	**Contribution à la stratégie externe**	**Action susceptible d'atténuer ou de mettre à profit la caractéristique**
Caractéristiques internes positives		
Gamme de service	variété et ouverture	Plan marketing
Ressources humaines	qualité - expertise	Miser sur son expérience
Budget	limité avec possibilités	Faire appel à la marge de manoeuvre et à l'innovation
Mandat	défini par le M.E.Q. et la Commission scolaire	Prioriser sa compréhension et préciser ses limites
Caractéristiques internes négatives		
culture organisationnelle	stagnation - impression de "masse" anonyme	Générer par l'information un leadership nouveau
ressources humaines	perception parfois impopulaire	Mettre tous les partenaires à contribution
Immeuble et ressources matériels	associé à la qualité de vie -► contraintes physiques et financières	Maintenir l'entretien sans en faire la priorité
Rendement	mesure de performance et de crédibilité	Analyser tous les résultats positifs et afficher ces bons coups
Architecture	décentralisation articulée de façon contraignante - L'optimisation est elle encore possible ?	Créer une structure organisationnelle adéquate
Processus	perçus comme trop bureaucratiques	Alléger certaines démarches; exiger le même procédé pour tous
Mandat	exigeant et majeur	Se garder au fait d'une certaine rigueur en valorisant les atouts du milieu

5.4.3 CONCLUSION À L'ANALYSE STRATÉGIQUE

À la lumière de l'analyse des facteurs influençant l'environnement externe de la Polyvalente Nicolas-Gatineau, et après avoir vérifié la capacité de réponse du milieu, à cet environnement, il est apparu évident que la zone de tension existe entre l'un et l'autre. Des moyens afin d'arriver à assurer un certain équilibre, tout en permettant de mieux répondre aux exigences nouvelles dans la diminution des postes d'encadrement, doivent donc être envisagés dans la conception de la stratégie et c'est à ce moment qu'une stratégie de rupture peut être envisagée.

Toutefois, à partir des éléments proposés aux tableaux 11 et 12, on se rend compte que des moyens fort simples peuvent être mis à contribution pour, dans un premier temps, rétablir l'équilibre entre l'école et son environnement. Il est vrai que tout ne peut être réalisé instantanément. Cependant, plusieurs objectifs peuvent être fixés et permettre la préparation du terrain en vue de modifications plus substantielles, surtout en ce qui concerne la structure administrative. Tous les efforts en ce sens, permettront d'éclairer de façon plus évidente le choix d'un scénario approprié.

L'école possède des atouts et en sachant bien les mettre à profit, même une stratégie de rupture peut être bénéfique, dans la mesure où l'on sait bien faire avancer les pions.

5.5 LE MODÈLE ORGANISATIONNEL DE L'ÉCOLE SECONDAIRE JEAN-BAPTISTE-MEILLEUR

L'organisation administrative de l'école Jean-Baptiste-Meilleur, qui comme on l'a dit, a des similitudes avec celle de Nicolas-Gatineau, quant à la masse de sa clientèle et les caractéristiques du tissu social qui compose son environnement, peut comporter certains éléments intéressants dans la recherche de solutions.

Évidemment, l'École Meilleur ne reçoit pas de clients du 1er cycle du secondaire, sauf en ce qui concerne une infime partie de sa clientèle du secteur des cheminements particuliers continus (élèves en difficultés d'apprentissage). Cela a pour effet de concentrer la grande majorité de sa population étudiante, au niveau des 3e, 4e et 5e secondaires. La clientèle de Nicolas-Gatineau est répartie des niveaux 1 à 5 du secondaire et inclut une unité pour les cheminements continus.

Il ressort après l'analyse de l'organigramme et de la répartition des dossiers de l'école Meilleur (voir document en annexe), qu'il était possible de dégager deux directeurs-adjoints de la responsabilité du suivi de trop grandes quantités d'élèves et de leur confier des dossiers fort importants comme ceux de l'organisation scolaire et du développement pédagogique. Quant aux trois autres directeurs-adjoints, à cause de la forte quantité d'élèves dont ils ont à assumer la supervision, ils ont des dossiers-école (responsabilité à

la verticale) un peu moins lourds à coordonner. Il apparaît évident que ces derniers conservent la possibilité de participer activement à la vie de l'école et à garder le cap sur la vision-école, par l'information qu'ils recueillent au quotidien et par leur participation à la prise de décision. Les dossiers-matières ou les départements sont aussi répartis chez les cinq directeurs-adjoints, confiant aux deux directeurs "plus libérés" des dossiers majeurs comme ceux du français, des sciences et du perfectionnement.

Dans le document présenté par Jean Baptiste-Meilleur, le rôle de l'adjoint administratif est assez large par rapport à ce qui se vit à Nicolas-Gatineau. En effet, l'adjoint administratif veille à l'entretien physique, à la protection intérieure et extérieure de l'édifice, à la coordination et la supervision éducative des activités de la vie scolaire et est responsable de la surveillance éducative.

À Nicolas-Gatineau, les deux premiers dossiers de l'entretien et de la protection sont principalement assumés par le contremaître. Or, comme il a été dit précédemment, ce poste sera comblé différemment d'ici peu et ce, à temps partiel seulement. La supervision de ces deux dossiers doit donc être révisée et naturellement, l'adjoint administratif est le premier interpellé pour en assumer la continuité. D'autre part, il est intéressant de voir apparaître les deux autres dossiers, des activités éducatives et de la surveillance, sous la responsabilité de l'adjoint administratif.

Quand on connaît l'implication du dossier des activités scolaires sur la gestion financière et celle des locaux, il est intéressant de constater qu'une affectation de celui-ci à l'adjoint administratif, peut sans doute éviter des chevauchements souvent inutiles et onéreux en énergie et en temps.

Cependant, à Jean-Baptiste-Meilleur, le dossier de la suppléance est confié à un directeur d'unité, soit à celui ayant l'organisation scolaire sous sa responsabilité. Cette approche est intéressante et pourrait permettre à Nicolas-Gatineau de résoudre la question du suivi auprès des enseignants absents et des suppléants, dans une préoccupation beaucoup plus pédagogique qu'administrative, alors que depuis deux ans, ce dossier avait été confié à l'adjoint administratif, qui a certaines difficultés à en assurer le suivi, parce que les enseignants ne relèvent pas de sa supervision.

Autre aspect intéressant à constater, l'école Meilleur offre une approche d'ouverture à la consultation. En effet, il y existe cinq tables de travail (voir p.12 du document en annexe) où un membre de la direction agit comme responsable et anime chacun des groupes. Cette formule permet d'institutionnaliser leur plan d'action et d'actualiser leur leitmotiv, "Les jeunes, au centre de nos préoccupations", en amenant à ces différentes rencontres des représentants des groupes intéressés selon le cas. Ainsi aux tables de la cafétéria et de l'information-école, on comprend que parents,

élèves et intervenants du milieu scolaire sont présents, alors que celle de la coordination pédagogique s'adresse aux enseignants, celle de la gestion de la santé et de la sécurité au travail, au personnel des ateliers et à leurs élèves.

Bien que ces différentes tables pourraient varier d'appellation d'un milieu à l'autre, c'est le principe qu'elles sous-tendent et leur intégration dans un document officiel et reconnu par l'école qui rendent le projet intéressant. On y rejoint des éléments qui ont été définis dans le chapitre sur le cadre conceptuel où l'on prône un allégement de la structure en permettant la mise en place de mécanismes de participation souples, simples et accessibles. Bien entendu, ce n'est pas sur le simple témoignage d'un tableau qu'on peut arriver à changer des attitudes: on l'a vu, il y a des étapes qui doivent avoir été préalablement franchies avant de pouvoir rendre visibles de telles structures de participation.

La tâche n'est pas simple mais elle apparaît réalisable, quand on voit que certaines écoles, de la dimension de Nicolas-Gatineau, y arrivent. Jean-Baptiste-Meilleur en est encore à ses premières heures, toutefois comme l'a rappelé un des membres de l'équipe de direction, d'année en année, on y peaufine le modèle, afin de ne pas essouffler le personnel, en faisant des ajustements, en rééquilibrant certaines tâche.

6. LA RECHERCHE D'UNE SOLUTION

6. LA RECHERCHE D'UNE SOLUTION

6.1 LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE ET LA SITUATION À NICOLAS-GATINEAU

Il ressort des analyses menées précédemment que la conjoncture actuelle à Nicolas-Gatineau favorise l'émergence de solutions qui lui permettront de rétablir un certain équilibre avec son environnement. En effet, à la lumière des informations recueillies et interprétées selon la grille de l'analyse stratégique, il existe un climat de tension à Nicolas-Gatineau, climat qui pouvait déjà être perceptible dans la description de la situation et de la problématique en début de travail.

Plusieurs facteurs sont responsables de cet état de fait et l'école ne peut être indifférence aux attentes très grandes que son environnement lui soumet. Ces attentes sont principalement exprimées par l'environnement interne, c'est-à-dire le personnel de l'école et la clientèle et par l'environnement externe, représenté majoritairement par les parents, la population en général et les influences venant des autres milieux scolaires. Bien que l'on puisse juger comme sérieuse la position de l'école, parce qu'elle est dans une "zone de tension", la situation ne semble pas irrémédiable. Ramener l'école dans une "zone d'équilibre" doit définitivement passer

par une amélioration de sa capacité de répondre aux attentes de son environnement externe.

En ce sens, c'est toute l'organisation-école qui doit être mobilisée pour supporter avec vigueur cette initiative.

La réorganisation administrative, la redéfinition du partage des pouvoirs et responsabilités deviennent des moyens pour en favoriser la teneur et en supporter l'envergure.

Aussi, dans ce chapitre, il sera question de scénarios misant sur la réorganisation administrative. La seule mise en place d'un scénario doit nécessairement s'appuyer sur une série de mesures qui ouvriront largement le débat à toute la reconsidération de la culture organisationnelle.

Les choix récents faits à Nicolas-Gatineau par l'approbation de son projet éducatif et la diminution de deux nouveaux postes de directeurs-adjoints lui offrent l'opportunité comme organisation de redéfinir son mode de fonctionnement, en intégrant de nouvelles valeurs menant à un modèle de gestion renouvelé et en ajustant ses paramètres organisationnels à sa réalité environnementale.

6.2 SCÉNARIOS DE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE

6.2.1 DE LA VIGIE À LA RUPTURE ?

Par rapport à la rhétorique contenue dans le modèle d'analyse stratégique de Schneider et Collerette, plusieurs alternatives sont possibles, lorsqu'une organisation se retrouve dans une zone donnée. L'École polyvalente Nicolas-Gatineau, de par ce qui a été déterminé peut adopter plusieurs façons de faire. Toutefois, il ressort clairement dans le modèle, que toute formule de statu quo ou de vigie ne pourrait être propice à la résolution du problème. Les tensions exercées par l'environnement externe ne s'atténueront pas sous prétexte qu'il y a diminution du nombre de directeurs-adjoints. Les attentes face au milieu scolaire n'ont pas cessé de s'accroître depuis les vingt-cinq dernières années et il n'y a pas lieu de croire, lorsque l'on regarde les tendances économiques et sociales, qu'elles seront moins grandes dans les années à venir. À cet égard, le milieu scolaire se retrouve toujours dans une zone tampon.

D'autre part, Schneider et Collerette traite aussi du développement et de l'optimisation comme moyens stratégiques à utiliser lorsque l'organisation jouit ou d'une sympathie modérée ou est polarisée entre sa capacité de réponse à l'environnement externe. Encore là, peut-on songer à Nicolas-Gatineau à vouloir faire du développement en ignorant les attentes de son environnement et en ne s'y adaptant plus ?

Et l'optimisation, c'est-à-dire faire plus alors que les ressources s'épuisent, est-ce une formule viable à long terme ? Si l'on tient à ce qui est prôné dans le modèle d'analyse stratégique, c'est une stratégie de rupture qu'il faut envisager lorsque l'on se retrouve dans une zone de tension où une "hostilité marquée" se retrouve dans l'environnement externe.

Il est intéressant de noter que cet aboutissement coïncide avec l'esprit du renouveau prôné par le modèle de gestion dont fait état le concept-clé de ce travail. C'est donc au cours des prochaines pages et afin de remplir l'objectif de départ, que différents scénarios de restructuration organisationnelle seront présentés et analysés.

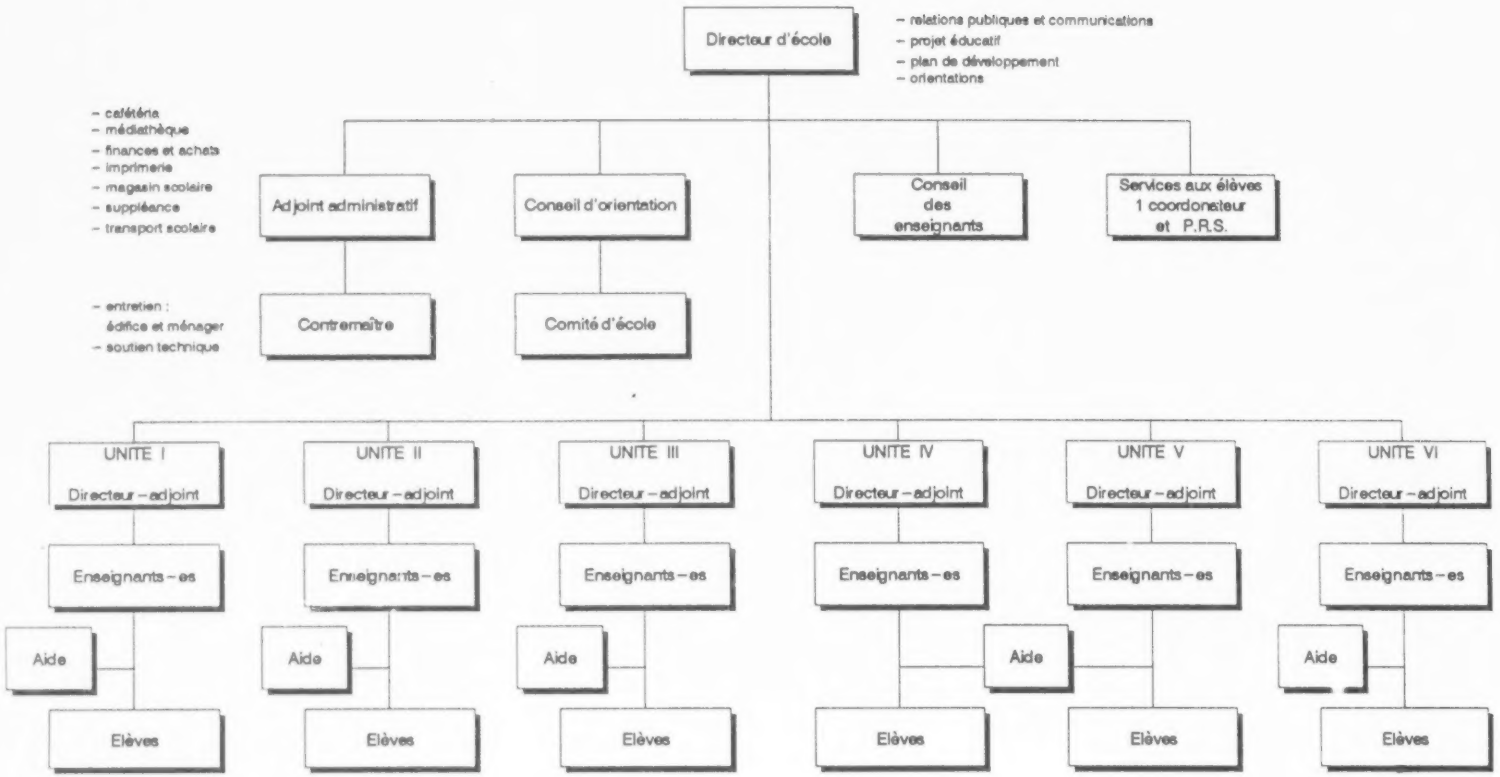
Il va sans dire que chacun de ces scénarios doit s'appuyer sur les fondements mis de l'avant dans le cadre conceptuel et devraient favoriser l'aboutissement d'une formule plus adéquate que les autres.

6.2.2 PRÉSENTATION DES SCÉNARIOS

Dans les pages qui suivent, intéressons-nous aux différents scénarios qui permettront de privilégier une option.

Figure D

1er scénario



Les caractéristiques du scénario 1 et son implication

- Représente le statu quo par rapport à la situation actuelle.

- Suppose que les dossiers sont repartagés entre chaque adjoint sans tenir compte de la lourdeur imposée.

- Seule source de changement; les postes de T.T.S dont on ne connaît pas la capacité à s'acquitter de leur tâche, ni de répondre à la demande. De plus, il faut comprendre que le personnel aura à s'ajuster quant à l'acceptation de leur travail en modifiant les habitudes.

- La tâche de l'adjoint administratif est modifiée tant par le fait que le contremaître sera à mi-temps, que par l'augmentation du nombre de dossiers de l'adjoint, qui voit son mandat élargi.

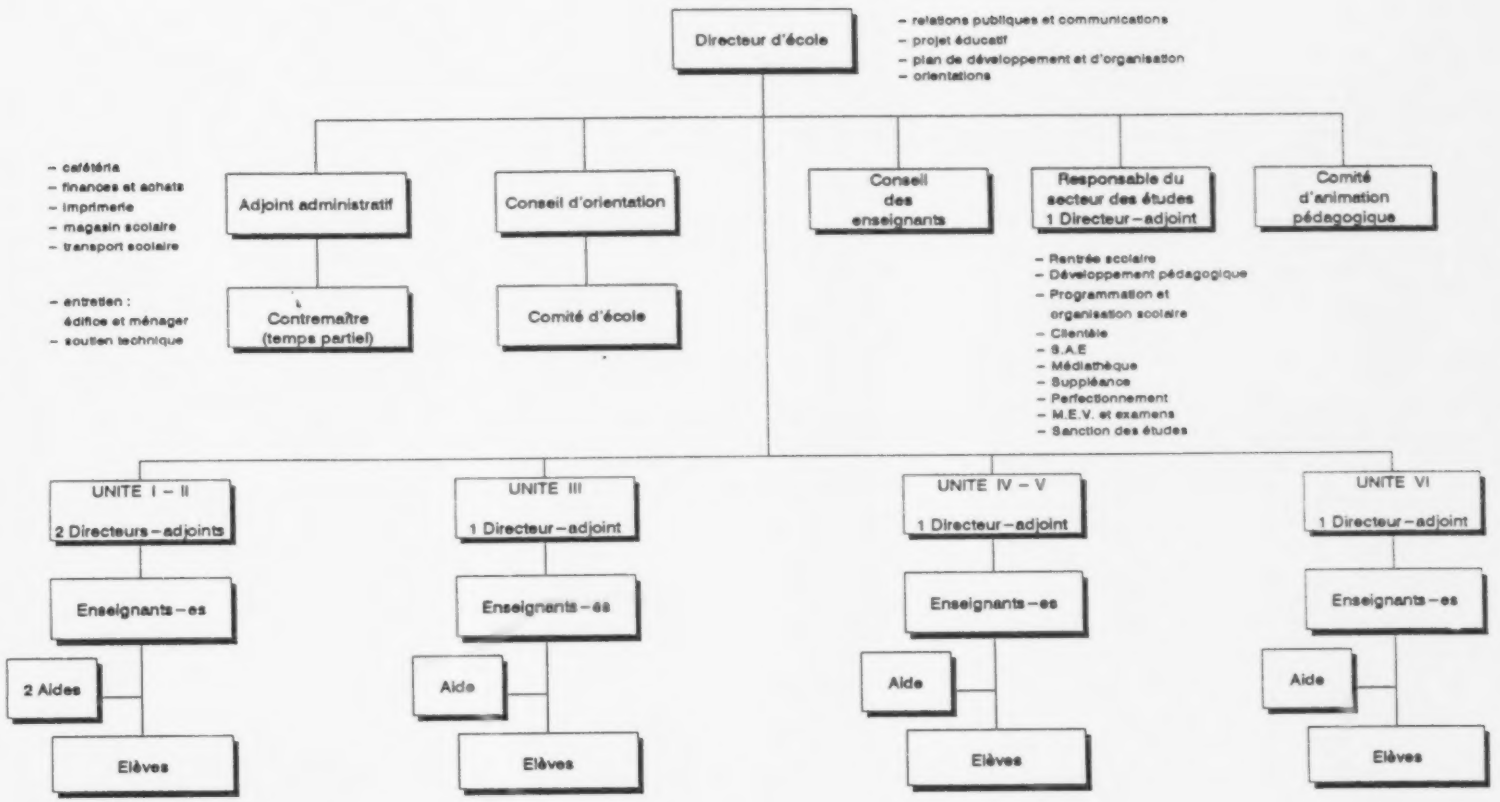
- Le service aux élèves, au lieu de relever de la supervision d'un seul directeur d'unité, et à cause de la difficulté de répondre à ses différents mandats, serait supervisé par un coordonnateur, qui pourrait être un membre du service. Les relations se feraient directement avec la Direction, c'est-à-dire le directeur de l'école et l'équipe de direction.

- Ce scénario a l'avantage de répartir la clientèle par unité en affectant à chacune, un directeur d'unité. Cela ne vient pas trop modifier les habitudes mais les responsabilités des dossiers-école et des matières-école viendront alourdir la tâche des directeurs d'unité et diluer leur capacité d'intervention.

- Scénario de "l'usure" dans la mesure où il ne vient pas soulager les directeurs d'unité et ne reporte qu'à un autre moment, les remises en question et une véritable réorganisation.

Figure E

2e scénario



Les caractéristiques du scénario 2 et son implication

- Structure hiérarchique demeure.

- Poste de responsable du secteur des études :
  - gestion de personnel et de dossiers.
  - pas d'élèves sous sa responsabilité.

- Les regroupements d'unité sont une piste à envisager dans tous les scénarios et aux unités I et II, le regroupement pourrait permettre d'assurer une certaine continuité avec les élèves que l'on connaît.

- Suppose peu de modifications à la structure bureaucratique.

- On peut y insérer des éléments de consultation par la création de groupes de travail, comme le comité d'animation pédagogique, ce qui constituerait un retour de ce comité consultatif, dans l'école.

- C'est le scénario de la prudence. On ne bouscule qu'un peu la tradition, dans l'espoir de pouvoir soulager les directeurs d'unité.

- Un tel scénario peut-il rejeter sur le responsable des études toute la responsabilité de son échec, s'il en advient ainsi ?

Figure F

3e scénario

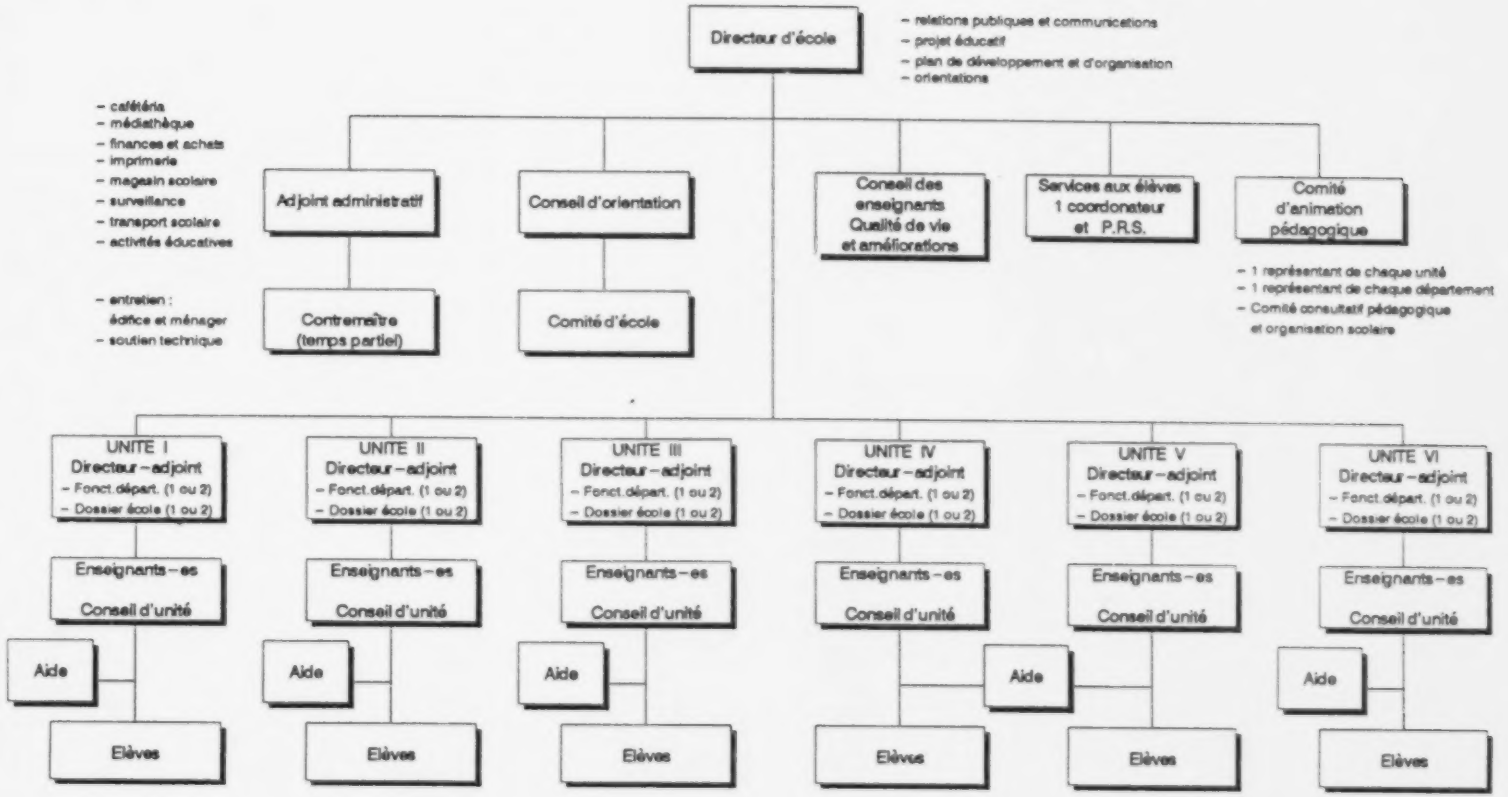
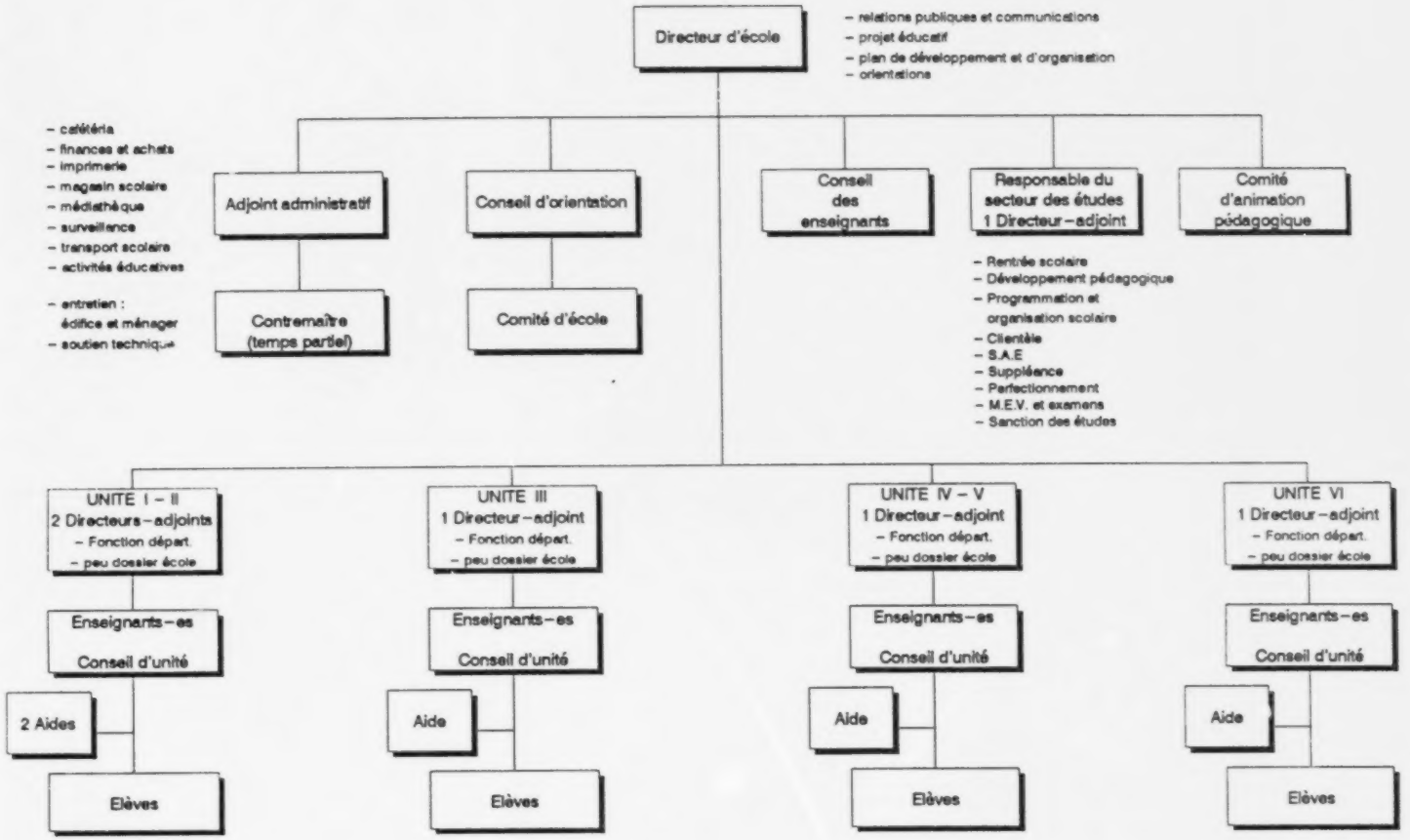


Figure G

4e scénario



Les avantages des scénarios 3 et 4 et leur implication

Intentions:

- réduire la ligne hiérarchique
- mettre l'accent sur la participation
- exiger une définition très claire des rôles et tâches en délimitant les pouvoirs -> toutefois prévoir une latitude plus grande faisant appel à l'éthique, au jugement et à l'autonomie professionnels.

Formules qui peuvent être très mobilisantes et stimulantes si elles sont endossées et appuyées par des orientations très fermes dans la définition de notre mission, tout en mettant l'accent sur la participation. Cela suppose une meilleure circulation de l'information, une consultation qui ne soit pas faussée ni par l'un ni par l'autre des partenaires et peut parfois faire l'objet de consensus. La décision prise par la Direction vient clore le travail et entraîne une action endossée par tous. Des mécanismes de contrôle et d'évaluation qui sont souples, nombreux et constamment repositionnés doivent être prévus pour répondre aux besoins et ajustements.

Dans les deux cas, la tâche de l'adjoint administratif est modifiée en récupérant certains dossiers qui viendront soulager les directeurs d'unité. À cet égard, l'adjoint administratif devra participer activement à la prise de décision et donc, assistera aux réunions de l'équipe de direction.

Une importance réelle est accordée aux groupes consultatifs. Les conseils d'unité doivent pouvoir exprimer ce qu'ils entendent mettre de l'avant pour ajuster leurs activités quotidiennes aux attentes de la mission de l'école et de son projet éducatif. Cela suppose une mobilisation certaine et stratégiquement bien préparée par les membres de la Direction.

Le comité d'animation pédagogique a un rôle substantiel à jouer et doit pouvoir fournir des avis éclairés sur la vie éducative et pédagogique, le développement pédagogique et l'organisation scolaire. L'animation et l'alimentation en informations doivent sous-tendre chacune des actions des membres de ce groupe. Leur responsabilité doit de plus les rendre responsables de bien représenter ou leur unité ou leur matière et à ramener vers ces instances l'information portant sur les orientations qui s'annoncent ou les décisions qui émanent des revendications ou du cheminement des dossiers. Le mandat de ce comité doit être clair, circonscrit dans un modèle consultatif qui achemine des recommandations, en discute avec la Direction, les parents et dans certains cas les élèves.

En ce qui concerne la participation des élèves, on retrouve dans le projet éducatif de l'école, une volonté manifeste de la favoriser. La mise en place des conseils d'élèves est une prémisse à cette volonté. Mais, il faut assurer la représentativité des élèves à tous les comités où ils sont directement touchés.

Ainsi le Conseil d'orientation doit retrouver au moins un élève dans ses rangs (ce qui est bien peu). Il est vrai qu'il est difficile d'amener les élèves à participer. Les efforts consentis depuis deux ans, pour la mise sur pied de Conseils élus et représentatifs sont autant de valeurs éducatives à préconiser pour bien faire comprendre les aléas de la démocratie.

Le scénario 4 comme réponse ultime:

Revenons au scénario 4, qui propose un regroupement des unités I et II et des unités IV et V afin de libérer un poste de directeur-adjoint et de l'affecter à la responsabilité des études. Par rapport au scénario 3, cette approche permet de soulager encore mieux les directeurs d'unité, tout en permettant à l'école de mettre en valeur sa préoccupation pédagogique.

La crainte que peut soulever un tel modèle tient surtout au fait que le responsable des études occupe une place stratégique dans la ligne hiérarchique. Toutefois, il faut s'interroger, si dans la structure actuelle, le souci de la pédagogie n'est pas à ce point partagé qu'il se fond dans la masse des préoccupations quotidiennes. Aussi, pour remédier à ces appréhensions potentielles, il est possible de donner à la structure, une définition du rôle du responsable des études qui lui permette d'initier la réflexion tout en recueillant et diffusant l'information, dans les dossiers de nature pédagogique. À cet effet,

la rencontre hebdomadaire de l'équipe de direction doit pouvoir être le moment propice aux échanges et au partage des avis et opinions sur ces sujets, en confiant par la suite au responsable des études des mandats pour leur concrétisation.

Quant au fait que le directeur-adjoint responsable des études n'ait aucun élève sous sa responsabilité, il doit en compenser les bénéfices par une implication aux besoins exprimés par les conseils d'unité et une participation très active à l'animation du Comité d'animation pédagogique.

Le 4e scénario permet dans un contexte de transformation totale de répondre aux attentes mises de l'avant dans notre concept-clé. Il suffit d'y mieux définir certains facteurs liant l'école à son environnement et il serait possible dans un tel contexte, pour l'école, de se positionner avantageusement dans une approche où toute l'organisation est appelée à participer à la réalisation de son mandat. Car il faut bien le préciser, la mise en place d'une telle structure n'est possible que si les personnes en place sont mobilisées pour en favoriser l'émergence. Comme on l'a vu dans la présentation de notre modèle, les membres des directions doivent être les premiers instigateurs d'une telle démarche. Leur rôle d'éclaireurs doit ensuite en faire des agents d'information et de formation qui sensibiliseront leur milieu à s'investir dans cet effort de renouveau.

Bien entendu, cela constitue tout un changement. Passer d'une structure bureaucratique à une structure moins hiérarchisée, où la confiance et la responsabilité partagée deviennent des clés-maîtresses, cela ne s'accomplit pas du jour au lendemain. Le seul choix d'un scénario définissant le partage des dossiers ne saurait être la seule réponse.

6.3 LA SOLUTION RETENUE ET SON À-PROPOS

Le quatrième scénario comme première action stratégique s'associe définitivement à une volonté de rupture avec ce qui est. La conjoncture actuelle favorise ce choix et il revient à l'école et à ses dirigeants d'en assumer la mise en place.

Une rupture signifie rompre avec ce qui est. Ici cette rupture doit permettre à l'École Nicolas-Gatineau de se repositionner de façon plus adéquate afin de mieux répondre aux attentes de son milieu environnant. L'exercice risque d'être laborieux et ne peut se faire en douceur. Il implique la confirmation très claire et ferme des membres de la direction dans cette volonté de changement. À cet effet, la structure administrative et sa modification leur serviront de toile de fond pour mettre de l'avant une nouvelle forme de partenariat où comme dirigeants, ils sont appelés à assumer un leadership de premier plan.

À ce propos et pour rejoindre le modèle mis de l'avant par le Conseil supérieur de l'éducation, à l'effet que l'on doive avoir la capacité de faire preuve de vision dans l'application de ce nouveau modèle, les gestionnaires que sont les directeurs d'école, ne doivent pas craindre de se réclamer la valeur des véritables leaders pédagogiques dans leur milieu. En effet, ce rôle leur a été récemment confirmé dans une étude menée par le groupe Léger et Léger pour le compte de la Fédération des directrices et directeurs d'établissements scolaires du Québec. Essentiellement, 40,8% des répondants confirment que leur confiance dans le système scolaire repose sur les directions d'écoles, alors que les commissions scolaires obtiennent 28% et le Ministère de l'éducation 18%. Quant à l'importance du directeur d'école sur son degré de responsabilité sur le climat pédagogique, 65% des répondants affirment qu'il y a un impact significatif (voir tableau en annexe).

Fortes de ces appuis et de ce qui est avancé par le Conseil supérieur de l'éducation qui prône une décentralisation réelle des pouvoirs éducatifs vers les établissements scolaires, en accordant une marge de manoeuvre réelle aux directions d'écoles, celles-ci doivent donc prendre les moyens pour exercer pleinement leur rôle en matière de leadership pédagogique.

Évidemment, il faudra s'allier, comme le prévoit le modèle, l'accord et la complicité des administrateurs de la commission scolaire. Cela

ne pourra être réalisable que si ceux-ci, sur qui reposent la responsabilité et l'imputabilité du mandat, perçoivent dans la volonté de l'école, des éléments de transparence et de cohérence qui leur permettront de s'y associer et d'y accorder leurs priorités.

7. AFIN DE RENDRE POSSIBLE L'IMPLANTATION DU MODÈLE

7. AFIN DE RENDRE POSSIBLE L'IMPLANTATION DU MODÈLE

7.1 LE RÔLE DE CHEF DE FILE DE LA DIRECTION

On ne saurait trop le rappeler, les membres de l'équipe de direction sont les premiers concernés dans l'appropriation de l'idéologie mise de l'avant par le nouveau modèle de gestion. Ils doivent avoir "prise sur l'ampleur des virages à prendre et sur le rythme à emprunter."(1)

À la croisée du chemin se rencontrent les orientations nouvelles fixées par le projet éducatif et qui ouvrent sur une participation plus grande de tous les partenaires, et la révision de la formule d'encadrement rendue nécessaire par la diminution des postes de directeurs-adjoints.

Le modèle suppose bien sûr que l'on tienne compte de la capacité du milieu à assumer cette nouvelle approche. Les gestionnaires doivent en être la "locomotive" et s'offrir à eux-mêmes d'abord les moyens de s'informer et de se former aux règles prévues, qui sont rappelons-les, la simplification des structures et des encadrements, une plus grande marge de manoeuvre accordée à l'école, un partenariat plus actif avec le milieu interne et externe et la reconnaissance des responsabilités des intervenants administratifs et politiques.

(1) C.S.E. p.39

À cet égard les directeurs d'école et par extension les directeurs-adjoints, après avoir procédé à l'analyse de l'environnement interne et externe, avoir établi des priorités et donné des moyens de les atteindre et de les évaluer, doivent appuyer leur action vers le changement vers une plus grande écoute, une meilleure attention en vue de pouvoir recevoir les idées et même accepter les divergences. Car, il faut bien le souligner, ce modèle accepte qu'à certains moments, il y est des différences d'opinion: il prévoit même en permettre l'émergence pour ensuite se servir des forces vives que suscite la discussion pour se repositionner.

C'est cette dynamique que doivent comprendre et autoriser les directeurs, tout en se rappelant leur rôle de leadership de vision, de mobilisation, d'animation, de facilitation et de soutien, tout cela se devant aussi d'être imprégné d'un souci de transparence axé principalement sur la libre circulation de l'information et des idées dans un esprit de continuel ressourcement.

Cela ne constitue pas comme tel une révolution à soutenir. Il est beaucoup plus question ici d'une mise en chantier où le matériau premier est fait des personnes qui sont appelées à y oeuvrer et qui détiennent la meilleure expertise pour assurer l'érection de l'édifice.

Les gestionnaires que sont le directeur de l'école et les directeurs d'unité ont donc à assumer le passage d'un modèle trop bureaucratique

à un modèle axé sur l'échange entre les différents intervenants. Ils ont aussi à négocier avec la Commission scolaire une certaine marge de manoeuvre pour pouvoir établir les fondements du modèle.

À ce moment, il est important de prévoir avoir en main certaines données sur la latitude et les ressources nécessaires. Dans ce cas-ci, il n'est pas question d'exiger une compensation financière, que l'on sait inexistante. Toutefois, il est possible d'imaginer que l'école puisse obtenir certaines formes de support ou encore carrément réclamer des mesures d'autonomie, pour pouvoir agir plus librement. Il faut bien reconnaître qu'il est essentiel que la direction de Nicolas-Gatineau pèse bien chacune de ses demandes et les supporte des moyens compensatoires prévus, qui doivent pouvoir se réaliser dans le cadre politique de la Commission.

7.2 L'IMPLANTATION DU NOUVEAU MODÈLE ET LES MÉCANISMES À METTRE EN PLACE

Le scénario de réorganisation administrative que je privilégie doit être perçu comme un moyen de rendre concrète la volonté d'effectuer un virage, de provoquer une rupture. C'est cette affirmation ferme et déterminée qui doit supporter toute la période de mise en chantier et d'édification du modèle. C'est un acte de foi dans le changement et la confiance en ses capacités qui sont particulièrement déterminantes. Il faut admettre de prime abord qu'il est impossible de poursuivre encore longtemps dans une formule que l'on connaît

actuellement sans devoir constamment devoir se remettre à la planche à dessin.

D'autre part le personnel de l'école, principalement le personnel enseignant, après tous les déboires qu'il a connus, a besoin de sentir qu'on lui permet de se réapproprier un rôle dans l'organisation de l'école. Bien sûr, tous ne sont pas au même diapason, mais comme on l'a dit, il faut pouvoir compter sur le dynamisme collectif, qu'il faudra susciter et rallumer si nécessaire, pour utiliser ce potentiel d'idées et d'énergie à bon escient. Ce personnel a besoin de sentir le leadership de sa direction et de palper la confiance qu'on veut lui témoigner. C'est à cette étape, qu'il faudra accorder beaucoup de doigté. Cependant, si l'on sait se servir des analyses de l'environnement interne et externe pour lui faire la démonstration du bien-fondé de ce virage; si on sait le faire de façon transparente et en soumettant un échéancier réaliste qui allie à la fois les besoins de changement à ceux de l'urgence d'agir; si on accorde la possibilité d'exprimer ses opinions tout en rappelant cet échéancier, il est possible d'imaginer que cette initiative aura pour effet de dynamiser l'ensemble des intervenants.

Ensuite, une préoccupation envers les visées des groupes de l'environnement doit être soutenue. La formule de partenariat doit leur être étendue dans un esprit de partage des responsabilités. L'activité éducative étant une mission dévolue à l'école, elle ne

saurait être sans le support et l'endossement de l'ensemble des partenaires des différents milieux. Ici les parents, les élèves et les groupes socio-communautaires sont fortement interpellés.

Il ne faut pas non plus alourdir outre mesure l'exercice de la mise en place. L'habileté à exprimer ses intentions, à y rallier la majorité du personnel et à recevoir l'assentiment des intervenants externes repose sur la clarté, la fermeté et la cohérence du message.

Il est donc possible de soumettre à la consultation le scénario de la structure administrative, mais il serait d'abord nécessaire d'en préparer la présentation par des messages à cet effet. Aussi, il ne faut pas ménager les efforts pour endosser le fait que cela constitue une volonté très claire de changer les choses et ce, afin d'éviter les tatillonnements. Il faut faire reposer la nécessité de proposer un nouveau modèle de gestion axé sur la participation dans un processus dynamique, pour susciter la participation et l'intégration de tous, partenaires de l'école et de l'environnement qui ont aussi un mot à dire sur le style d'école qu'ils souhaitent dans leur communauté.

À cet effet, et au besoin, le recours à des ressources externes peuvent être nécessaire, mais ne doivent pas endosser la responsabilité de la transformation. À tout le moins, le support d'un consultant pour vérifier et valider certaines analyses, ou encore pour acquérir une

meilleure connaissance de l'approche, peuvent être nécessaires. Car, il ne faut pas l'oublier, si la direction souhaite agir en mettant en lumière son leadership, cela doit aussi pouvoir se refléter dans son omniprésence tout au long des différents processus de mise en place.

Dans le temps, il est possible, en utilisant le calendrier d'une année scolaire de rendre concrète la transition. Il faut donc pouvoir utiliser certaines journées de rencontre (journées pédagogiques) ou encore la tenue de rencontres spéciales.

Tout sera empreint, et ce dès le départ, de la façon dont on saura mettre de l'avant les intentions et les actions qu'elles sous-tendent. La clarté du discours et les moyens de bien intégrer le rôle des partenaires à la consultation et à la mise en place sont autant d'atouts pour faciliter le passage d'un modèle à un autre, tout en ajustant, s'il y a lieu, certains des éléments proposés, et même en les bonifiant.

7.3 LES ÉCUEILS POSSIBLES QU'IL FAUT POUVOIR ÉVITER

Ce qui pourrait compromettre de façon assurée la bonne marche d'une implantation comme celle qui est prônée, ce serait surtout le manque de confiance de la direction. C'est pourquoi, il demeure essentiel que celle-ci se reconnaisse la capacité et l'expertise pour entreprendre une telle initiative.

De plus, tout en offrant une attitude de flexibilité dans la démarche, il faut pouvoir prévoir des étapes à franchir et à respecter pour en arriver à une implantation dans un délai raisonnable. Il est important de tenir compte des aléas de la consultation et des discussions, mais il ne faut pas se laisser entraîner dans des cheminements trop laborieux.

L'information et sa qualité, c'est-à-dire sa concision et sa rigueur, sont aussi à maîtriser. Il faut prévoir éviter les fausses interprétations et bien préparer ce qui doit être dit. Cela permet d'enrayer les phénomènes de rumeur ou d'ouï-dire qui peuvent contaminer le processus et ralentir la démarche.

En fait, il est facile de constater que plusieurs soucis peuvent être évités si la démarche prévoit initialement un échéancier de réalisation, une déclaration d'intention très ferme de la part de la direction et une série de mesures visant à permettre aux intervenants et aux partenaires de participer à la consultation et à la mise en place du modèle.

Et il ne faut pas non plus négliger la prévision de l'évaluation des différentes opérations et compter inclure obligatoirement dans le modèle, des moyens pour évaluer la mise en place et faciliter les amendements possibles tout au cours du cheminement.

L'essentiel des problèmes dans une démarche visant à passer d'un modèle plus rigide à un autre modèle plus ouvert repose principalement sur le peu d'orientations qui pourrait être données au suivi. Voulant ainsi éviter d'être taxée d'avoir un agenda caché, la direction pourrait être tentée de laisser une place trop grande à l'intervention et à la remise en question. Il est donc essentiel de garder présent le fondement du modèle et d'appuyer chacune des actions sur le bien-fondé de sa réalisation.

Dans la détermination de la stratégie-maîtresse, au chapitre 5 (section 5.4), certains facteurs étaient décrits comme étant plus significatifs pour influencer l'organisation-école. Il faut pouvoir utiliser à bon escient ces facteurs qui ont une influence positive et limiter les effets corrosifs de ceux qui nuisent à son développement, en prenant soin de non pas les négliger, mais de veiller par des actions bien choisies, à répondre.

Ainsi, il s'agit non pas de fuir le problème, mais d'être en mesure d'y répondre adéquatement et efficacement. Il faut principalement alléger les dédales administratifs et faire participer les partenaires à l'exercice.

8. VERS UN NOUVEAU MODE DE GESTION: UNE FORMULE OUVERTE ET RÉALISABLE

8. VERS UN NOUVEAU MODE DE GESTION: UNE FORMULE OUVERTE ET RÉALISABLE

Pour pouvoir rompre avec les modèles traditionnels, il est évident qu'une énergie renouvelée et bien approvisionnée doit animer chacun des partenaires. Il faut aussi pouvoir compter sur une volonté collective de changement et d'engagement, sans quoi le risque de retomber dans les mêmes habitudes serait trop grand.

L'objectif de ce projet vise d'abord à trouver des moyens pour revoir la structure organisationnelle à Nicolas-Gatineau, avec comme intention de soulager la tâche de la direction, principalement celle des directeurs d'unité.

Or, des efforts consentis et une orientation nouvelle axée sur un modèle plus souple et moins bureaucratique, devraient permettre l'élaboration d'une structure adaptée à la réalité de Nicolas-Gatineau.

Bien entendu, et il est important de le rappeler, la direction de l'école se doit d'investir beaucoup dans les préparatifs vers une telle transition. Tout porte à croire, qu'en tenant compte des facteurs de l'analyse stratégique, qui ont un rôle significatif à jouer sur la définition de la zone de tension, il est possible de rendre plus flexible l'appareil administratif et cela afin de redéfinir l'engagement de l'école avec l'ensemble de ses partenaires.

Les qualités essentielles du modèle sont sa rapidité à trouver une solution aux problèmes, sa souplesse, sa rigueur et sa nécessité de rendre des comptes par rapport à la mission qui est confiée à l'école.

L'information, les échanges et la concertation sont des moyens nécessaires pour assurer la collaboration entre les partenaires et les mécanismes pour y arriver doivent être rendus disponibles et accessibles. C'est la conscience collective qu'il faut pouvoir aviver pour supporter cette initiative. Et cette conscience doit être orientée vers le retour à un équilibre entre l'environnement externe et sa capacité à répondre aux attentes qu'on lui formule. À cet effet, il est important de rappeler que les bonnes écoles sont celles où le leadership est présent et principalement axé sur les valeurs pédagogiques, plutôt qu'administratives (voir Marceau, Richard).

Il est nécessaire en plus des mesures de planification, d'organisation, de coordination de faire place à des mesures d'évaluation visant à prendre le pouls de l'école dans tout le processus de mise en place et de prévoir des mécanismes d'évaluation et de régulation afin de constamment réajuster les objectifs à atteindre.

L'École polyvalente Nicolas-Gatineau jouit d'une place importante dans le milieu scolaire de la région. À cause de sa dimension souvent qualifiée de gargantuesque et parce qu'elle a su malgré toutes les

difficultés se maintenir une réputation acceptable, elle peut, au moment où le monde de l'éducation s'apprête à entrer dans le vingt et unième siècle, entreprendre de jouer un rôle de figure de proue vers la modification des modèles et des styles de gestion. C'est la troisième vague des mutations de l'école après celles de la démocratisation et de la définition des programmes. À cet effet, le modèle organisationnel est appelé à revoir la philosophie éducative et à la supporter, afin que la préoccupation pédagogique témoigne de sa mission et que l'environnement serve de baromètre pour permettre à l'école de toujours être bien positionnée.

Annexe A

Échelle pour la configuration externe de l'organisation

Tableau 2.4 Échelle pour déterminer la configuration externe de l'organisation

100%	à	85%	→	Sympathie marquée
84%	à	65%	→	Sympathie modérée
64%	à	45%	→	Polarisation
44%	à	25%	→	Hostilité modérée
24%	à	10%	→	Hostilité marquée
9%	à	0%	→	Indifférence

Annexe B

Echelle pour déterminer

la capacité de réponse de l'organisation

Tableau 3.4 Échelle pour déterminer la capacité de réponse de l'organisation

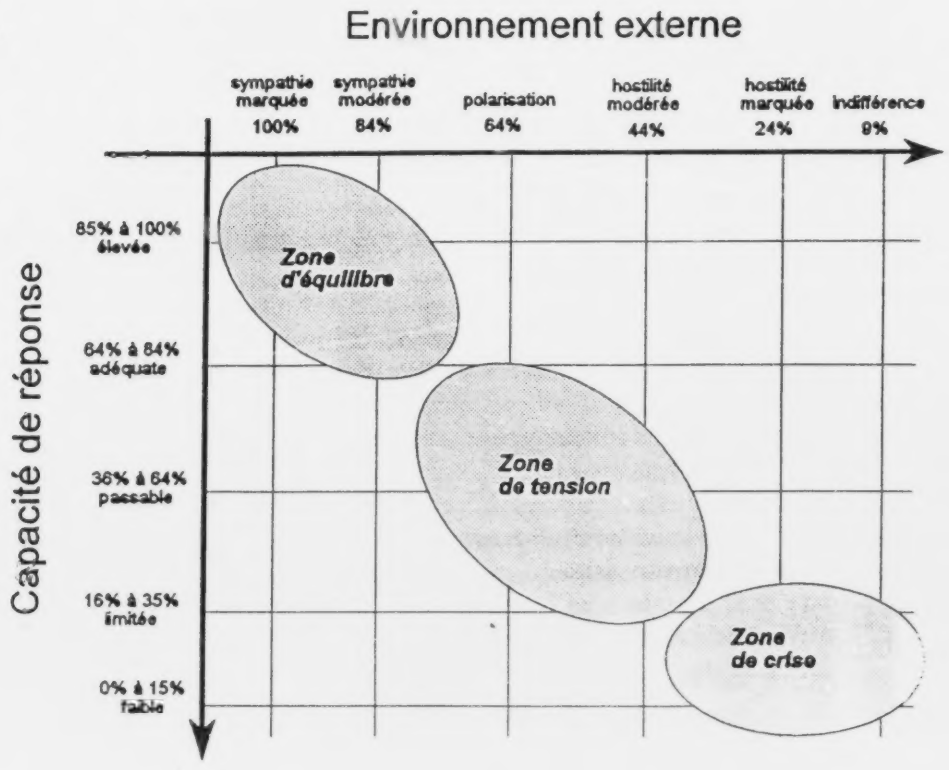
100%	à	85%	→	capacité de réponse élevée
84%	à	65%	→	capacité de réponse adéquate
64%	à	36%	→	capacité de réponse passable
35%	à	16%	→	capacité de réponse limitée
15%	à	0%	→	capacité de réponse faible

Annexe C

La position globale d'une organisation

Tableau 4.1 La position globale d'une organisation[12]

Les trois grandes positions



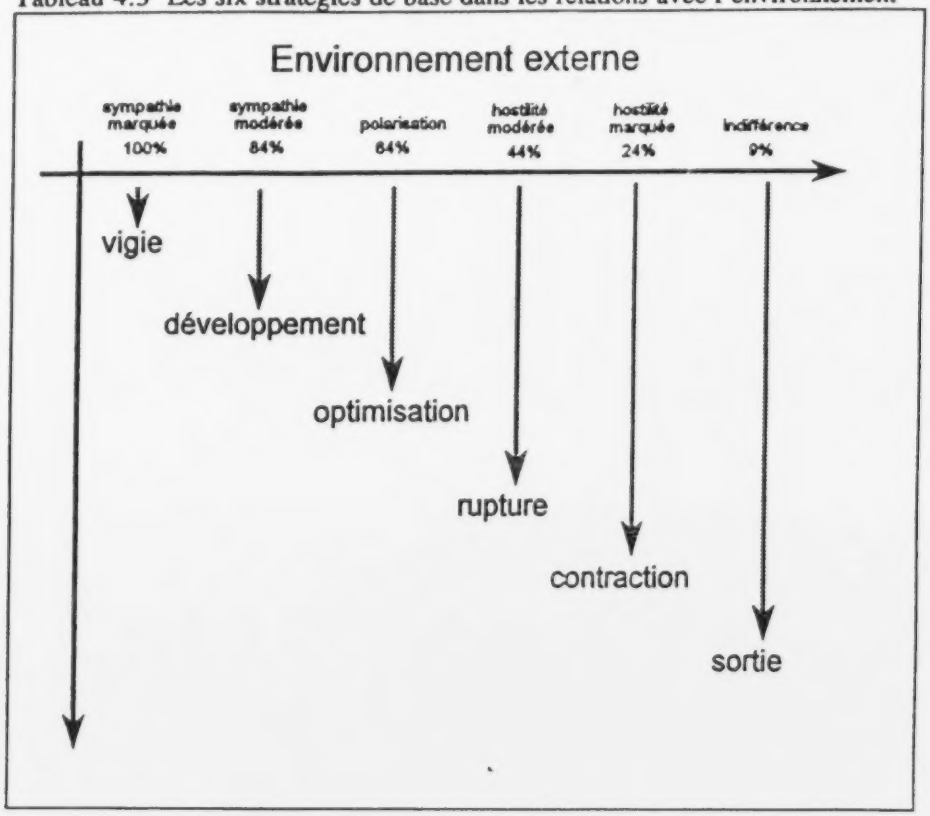
À cette étape-ci, vous devriez avoir déjà reporté dans le tableau 4.1 les résultats des analyses complétées dans les modules 2 et 3. Si c'est le cas, tracez une ligne droite pour chacune des deux configurations de votre organisation et localisez le point d'intersection. Si ce n'est pas le cas, inscrivez vos résultats avant de poursuivre l'examen de la position globale.

[12] Les zones identifiées dans la matrice couvrent les positions les plus probables et les plus fréquentes. D'autres positions sont théoriquement possibles, mais rarement rencontrées; de plus, lorsqu'elles existent, elles tendent habituellement à évoluer vers l'une des trois zones.

Annexe D

Les six stratégie de base dans les relations avec l'environnement

Tableau 4.3 Les six stratégies de base dans les relations avec l'environnement



Le tableau 4.4 fournit une description de chacune des stratégies de base.

Annexe E

Organigramme et partage des dossiers à l'École secondaire Jean-Baptiste-Meilleur

Les Jeunes

AU CENTRE

DE NOS PRÉOCCUPATIONS

ÉCOLE SECONDAIRE JEAN-BAPTISTE-MEILLEUR

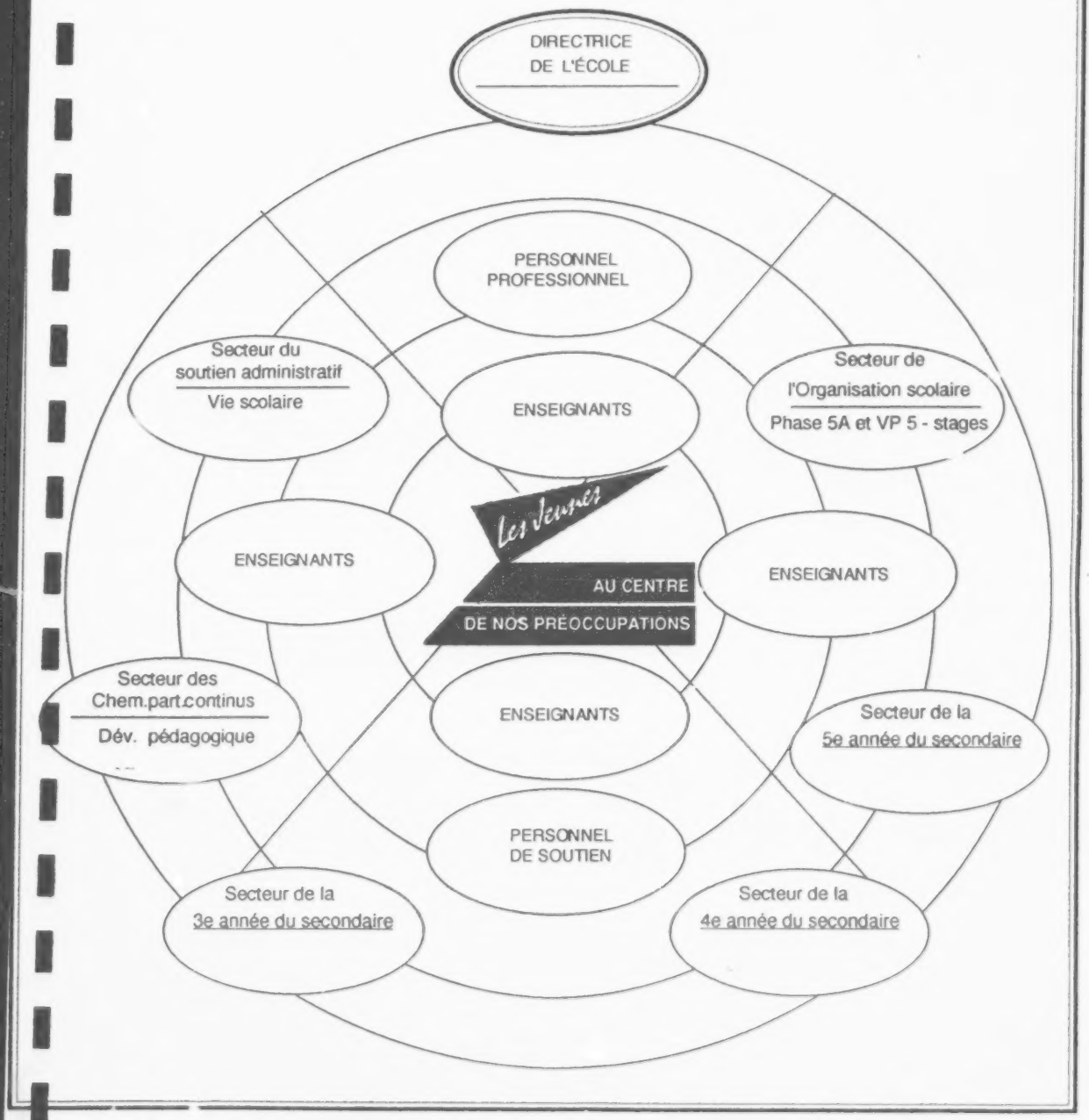
ORGANIGRAMME
ET
PARTAGE DES DOSSIERS

ANNÉE SCOLAIRE 1993-1994

/hg
Août 1993

Rita Gauthier , directrice

ORGANIGRAMME
ÉCOLE SECONDAIRE JEAN-BAPTISTE-MEILLEUR
ANNÉE SCOLAIRE 1993-1994



PARTAGE DES DOSSIERS
ANNÉE SCOLAIRE 1993-1994

SECTEUR DU SOUTIEN ADMINISTRATIF ET DE LA VIE SCOLAIRE

---

1. *Coordination et supervision des activités relatives aux dossiers suivants:*

   - *Approvisionnement*
   - *Gestion financière (budget d'opérations courantes et budget d'immobilisations)*
   - *Gestion des locaux, des clés, de l'imprimerie, photocopie, des manuels scolaires et de l'agenda de l'élève*
   - *Gestion des classes, cafétéria, café étudiant, grande salle, auditorium, coopérative, audiovisuel, médiathèque, etc...*
   - *Immobilisations (M.A.O. et P.C.P.)*
   - *Entretien physique de tous les locaux de l'école et du stationnement (entretien ménager, réparations, prévention, etc.)*
   - *Protection de l'environnement intérieur et extérieur de la bâtisse (système d'alarme, sonnerie, service téléphonique, gardiennage. évacuation, etc.)*
   - *Application de la loi 17, santé et sécurité au travail en milieu scolaire.*

2. *Coordination et supervision des activités relatives à la vie scolaire.*

3. *Responsable de la surveillance éducative école*

4. *Mandats liés à l'actualisation du plan d'action*

SECTEUR DE L'ORGANISATION SCOLAIRE
ET DES CPC PHASE 5A ET VP 5

---

1. *Coordination et supervision des activités relatives aux dossiers reliés à l'Organisation scolaire:*

   - *Application des modifications au régime pédagogique*
   - *Bulletin scolaire*
   - *Centre d'information scolaire*
   - *Choix de cours*
   - *Classe d'accueil et soutien linguistique*
   - *Cours à domicile*
   - *Cours d'été*
   - *Critères de promotion et passage*
   - *Dossiers scolaires*
   - *Effectif scolaire*
   - *Entente de scolarisation*
   - *Grille-horaire*
   - *Inscription des élèves*
   - *Manuels scolaire et matériel didactique*
   - *Organisation des tâches du personnel enseignant*
   - *Sanction des études*
   - *Session des épreuves*
   - *Suppléance*
   - *Système d'absences*

2. *Coordination et supervision des activités relatives à la clientèle des phases 5A des CPC et VP-5*

3. *Relation d'aide et suivi concernant la planification, l'application et l'évaluation du français, et du cours E.C.C.*

4. *Mandats liés à l'actualisation du plan d'action.*

SECTEUR DES C.P.C. PHASES 3 - 4 ET V. P. 1 A 4
ET DU DEVELOPPEMENT PEDAGOGIQUE

---

1. Coordination et supervision des activités relatives à la clientèle des C.P.C., Phases 3-4 A - B et V.P. 1 à 4

2. Projet éducatif et actualisation du plan d'action y compris celui de la réussite éducative.

3. Développement des projets pédagogiques et des mesures d'appui pédagogique

4. Perfectionnement du personnel enseignant (local et régional)

5. Coordination et supervision des activités relatives aux professionnels.

6. Responsable du comité d'information

7. Relation d'aide et suivi concernant la planification, l'application et l'évaluation des sciences y compris la concentration scientifique.

8. Rentrée scolaire

9. Surveillance éducative des élèves de son secteur.

SECTEUR DE LA 3e ANNEE DU SECONDAIRE

---

1. *Coordination et supervision des activités relatives à la clientèle de la 3e année du secondaire.*

2. *Relation d'aide et suivi concernant la planification, l'application et l'évaluation de l'anglais (y compris la concentration linguistique), des mathématiques et de l'éducation physique, y compris le parascolaire.*

3. *Code de vie*

4. *Echange Québec-Ontario-Allemagne*

5. *Surveillance éducative des élèves de son secteur*

6. *Mandats liés à l'actualisation du plan d'action*

SECTEUR DE LA 4e ANNEE DU SECONDAIRE

1. *Coordination et supervision des activités relatives à la clientèle de la 4e année du secondaire.*

2. *Relation d'aide et suivi concernant la planification, l'application et l'évaluation de l'informatique et des programmes d'arts et musique (y compris les groupes de concentration artistique).*

3. *Dossier de l'informatique (A.P.O. et bureautique)*

4. *Emulation-école*

5. *Surveillance éducative des élèves de son secteur.*

6. *Mandats liés à l'actualisation du plan d'action*

SECTEUR DE LA 5e ANNEE DU SECONDAIRE

---

1. *Coordination et supervision des activités relatives à la clientèle de la 5e année du secondaire.*

2. *Relation d'aide et suivi concernant la planification, l'application et l'évaluation des sciences humaines et de l'enseignement religieux, enseignement moral, formation personnelle et sociale y compris la pastorale.*

3. *Tâches d'encadrement et calendrier des activités.*

4. *Album, bal*

5. *Surveillance éducative des élèves de son secteur.*

6. *Mandats liés à l'actualisation du plan d'action.*

RESPONSABILITE DU DIRECTEUR ADJOINT

REPONDANT DE MATIERES

Le directeur adjoint répondant de matières est responsable:

1. *du ou des chefs de groupe-matière*
2. *des productions de sommaires de cours ou des plans de cours et de leur application*
3. *des épreuves de synthèse à chacune des étapes*
4. *de la supervision des activités reliées à la matière ou aux matières*
5. *de la supervision du personnel lors des journées pédagogiques*
6. *du service d'aide pédagogique relié à la matière ou aux matières*
7. *de tout projet de prolongement de cours*
8. *des probanistes dans la ou les matières dont il est le répondant*
9. *des stagiaires dans la ou les matières dont il est le répondant*

TABLES DE TRAVAIL

ECOLE SECONDAIRE JEAN-BAPTISTE-MEILLEUR

ANNEE SCOLAIRE 1993-1994

TITRE DE LA TABLE	RESPONSABLE
Table de la cafétéria	
Table de coordination pédagogique des chefs de groupe	
Table de l'information-école	
Table de la gestion de la santé et sécurité au travail	
Table de la mise en oeuvre du plan d'action sur la réussite éducative	

Août 1993
/hg

Annexe F

Fonctions départementales

et dossiers-école à partager

entre les directeurs d'unité

Fonctions départementale à partager entre les directeurs d'unité

1. Français
2. Anglais
3. Arts et musique
4. Sciences et mathématique
5. Enseignement religieux et moral
   Formation personnelle et sociale
   Éducation au choix de carrière
6. Éducation physique
7. Économie familiale
8. Technologies
9. Sciences humaines
10. Sciences informatiques
11. Matières du cheminement continu

Dossiers-école à partager entre les directeurs d'unité

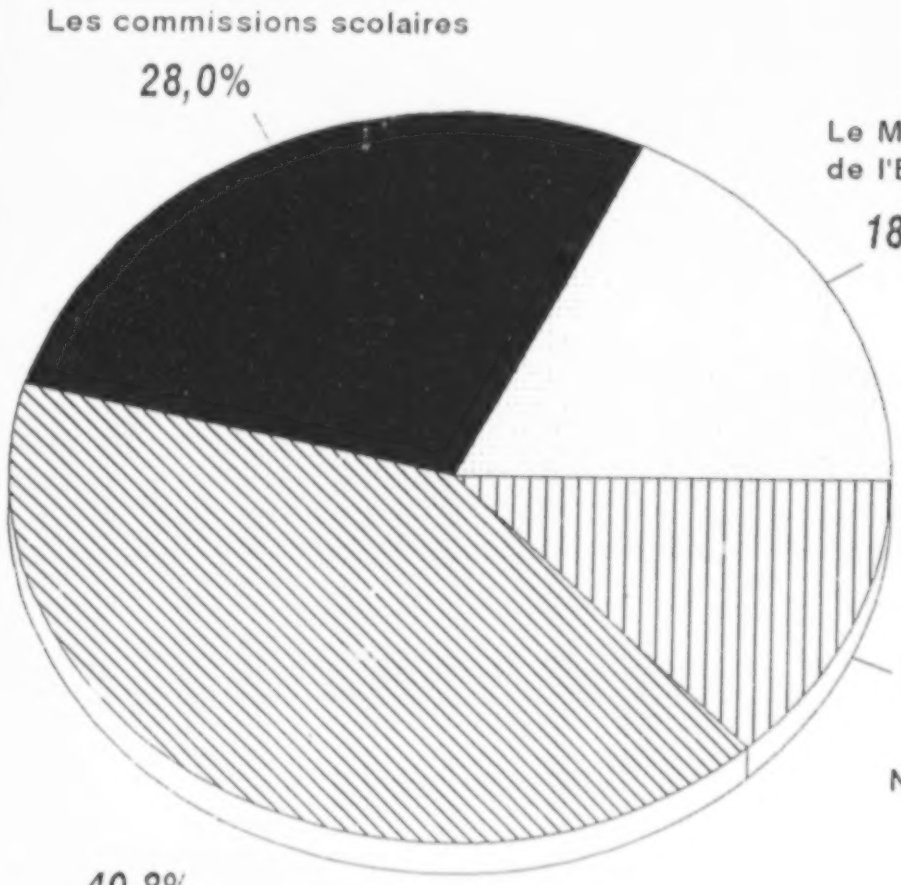
1. Organisation scolaire (programmation)
2. Développement pédagogique (curriculum et cours en concentration)
3. Perfectionnement
4. Mesure et évaluation
5. Sanction des études
6. Examens
7. Rentrée scolaire
8. Visites des parents
9. Surveillance éducative
10. Clientèle
11. Sports études
12. Guides de l'élève et du personnel
13. Activités éducatives
14. Comités:
    - meilleure qualité de vie
    - droits, libertés et responsabilités
    - du français
    - ...
15. Service aux élèves
16. Médiathèque

Annexe G

"La confiance dans les éléments du système scolaire"

(Groupe Léger et Légér)

La confiance dans les éléments du système scolaire



LE GROUPE LEGER & LEGER

(novembre '93)

Annexe H

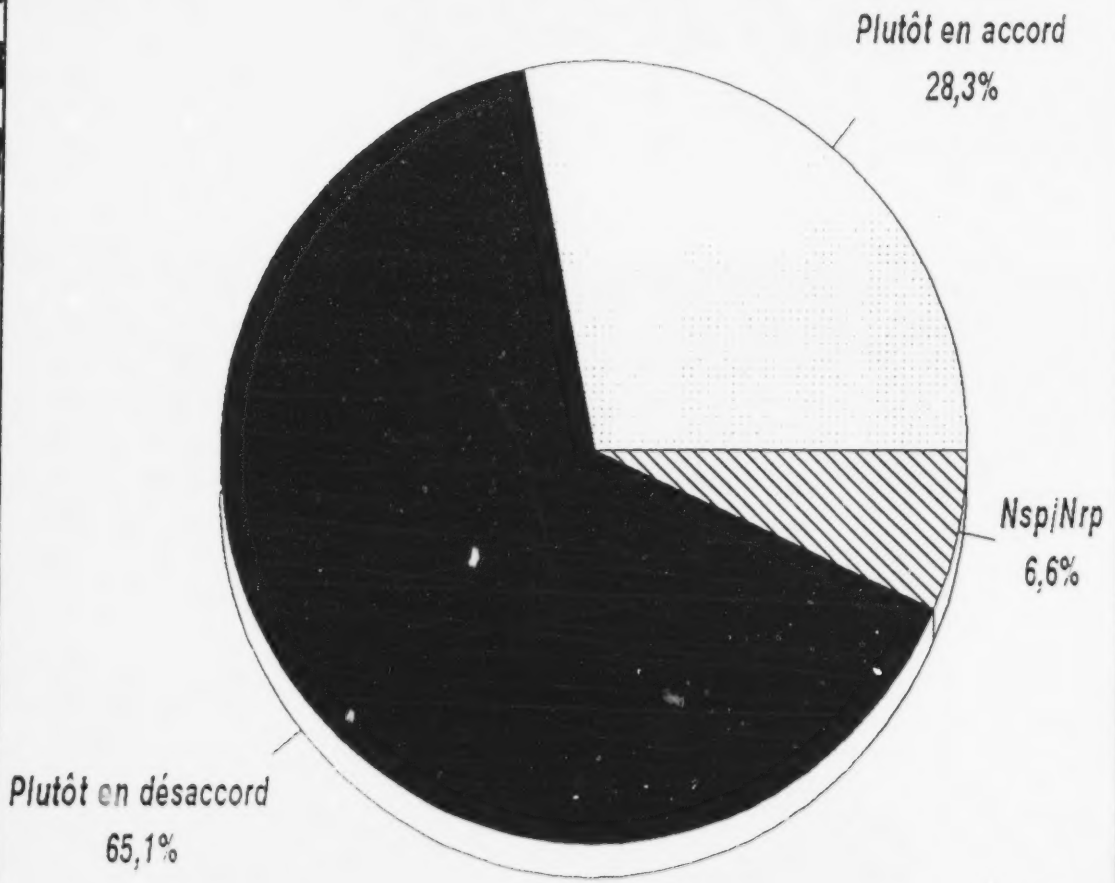
" Le directeur ou la directrice d'une école

a peu de responsabilité dans le climat

pédagogique de cette école ? "

(Groupe Léger et Léger)

"Le Directeur ou la Directrice d'une école a peu de responsabilité dans le climat pédagogique de cette école."
Etes-vous PLUTOT EN ACCORD ou PLUTOT EN DESACCORD?



LE GROUPE LEGER & LEGER

(novembre '93)

Annexe I

Description de tâche des techniciens en travail scolaire

Commission scolaire des Draveurs

225, rue Notre-Dame, Gatineau, Québec J8P 1K3

☎ (819) 663-9221 Télécopieur (819) 663-6176

La Commission scolaire des Draveurs recherche les services de :
DIX (10) TECHNICIENNES OU TECHNICIENS EN TRAVAIL SOCIAL

Le rôle principal et habituel de la personne salariée de cette classe d'emplois consiste à aider, au moyen de l'application des techniques propres à l'assistance sociale, l'élève présentant des problèmes tels que : l'absentéisme, les troubles de comportement, les problèmes familiaux.

AFFECTATIONS PRÉVUES : Six (6) postes :
Polyvalente Nicolas-Gatineau :
CONCOURS S-9401.J
Quatre (4) postes :
Polyvalente de l'Érablière :
CONCOURS S-9407.J

STATUT D'EMPLOI : Régulier temps complet
(35 hres/semaine)
Du 1er septembre 1994 au 23 juin 1995
(mise à pied temp. durant l'été)

HORAIRE DE TRAVAIL : Selon l'horaire des polyvalentes :
entre 7 h 30 et 17 h
Du lundi au vendredi (peut être appelé à travailler occasionnellement en soirée ainsi que le samedi)

ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES :

La personne salariée de cette classe d'emplois, à partir d'enquêtes ou d'informations recueillies auprès du personnel de l'école ou de la commission auprès de l'élève ou de la famille de ce dernier, ordonne et synthétise les données d'un problème qui lui est référé dans le but d'en faire l'évaluation et de proposer des solutions; elle collabore avec des équipes multidisciplinaires pour l'étude de ce cas, afin de déterminer les solutions appropriées; elle évalue les résultats et, au besoin, assiste et conseille dans la réalisation de telles solutions.

Elle maintient des contacts réguliers avec différents organismes de la commission et de l'extérieur, principalement afin d'obtenir les renseignements recherchés et les services appropriés ou afin de pouvoir référer aux organismes concernés les cas qui ne relèvent pas de la juridiction de la commission; elle collabore, au besoin, avec la Chambre de la Jeunesse, notamment en préparant des rapports présentenciels; lorsque nécessaire, elle témoigne en Chambre.

Dans le cadre de projets précis, elle peut concevoir et établir, seule ou en collaboration, un plan d'intervention social et voir à sa mise en application en utilisant principalement les techniques de support et de modification du milieu.

Elle collabore avec le personnel de l'unité en matière d'encadrement, de discipline, de contrôle, de climat tant au point de vue préventif que curatif.

Elle peut être appelée à initier des techniciennes et techniciens moins expérimentés, de même qu'à coordonner le travail de personnel de soutien, dans les tâches accomplies par ce personnel, relativement à la réalisation de programmes d'opérations techniques dont elle est responsable.

Au besoin, elle accomplit toute autre tâche connexe.

QUALIFICATIONS REQUISES :

Scolarité :

Être titulaire d'un diplôme d'études collégiales en techniques de travail social ou être titulaire d'un diplôme ou d'une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente.

TAUX HORAIRE : 14,61 $ à 20,46 $

DATE D'ENTRÉE EN FONCTION : Le 1er septembre 1994

Toute personne intéressée doit faire parvenir son curriculum vitae, en mentionnant le numéro du concours, avant le 29 juin 1994, à l'attention de :

Service des ressources humaines
225, rue Notre-Dame, Gatineau (Québec) J8P 1K3

LA COMMISSION SOUSCRIT AU PRINCIPE DE L'ÉGALITÉ DE L'EMPLOI

BIBLIOGRAPHIE

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1993), Rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation, "La gestion de l'éducation: nécessité d'un autre modèle", Publications du Québec, 1er trimestre, 56 pages.

ETHIER, GÉRARD (1989), La gestion de l'exellence en éducation, Presse de l'université du Québec, Québec, 360 pages.

GROUPE LÉGER ET LÉGER (1993), Étude portant sur les perceptions de la population à l'égard du rôle et des responsabilités des directeurs et directrices d'école, novembre, pp 4-13.

SCHNEIDER, ROBERT et COLLERETTE, PIERRE (1994), La gestion du changement, un guide, L'analyse stratégique, juin, Fascicule 2.

OUVRAGES CONSULTÉS

ASSEMBLÉ NATIONALE DU QUÉBEC (1988), Loi sur l'Instruction publique, L.Q. 1988, Ch. 84.

COLLERETTE, PIERRE et DELISLE, GILLES (1982), Le changement planifié, Les éditions Agence d'Arc Inc, Montréal, pp 11-60.

MARCEAU, RICHARD (1993), «Trois enjeux majeurs pour la direction d'école: la performance scolaire, la minimisation des coûts et l'ajustement aux préférences des parents», texte d'une conférence présentée à la Fédération québecoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement, Québec, 5 novembre.

MINTZBERG, HENRY (1982), Structures et dynamique de l'organisation, Les éditions Agence d'Arc, Les éditions d'organisation, Paris, pp 309-336.